

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA LA
MARCA TALLAS
AÑO 2008**

LORENA OTERO URREA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA LA
MARCA TALLAS
AÑO 2008**

LORENA OTERO URREA

**Pasantía para optar por el título de profesional en
Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director Académico
EDUARDO CASTILLO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Título de profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

FELIPE H FERRO RODRIGEZ

Jurado

LUIS RAUL DOMINGUEZ

Jurado

Santiago de Cali, 8 de octubre de 2008

AGRADECIMIENTOS

El plan de mercadeo estratégico que se realizo para la marca TALLAS, lo dedico especialmente a Dios por regalarnos la vida, la sabiduría y fortaleza para seguir adelante y disfrutar la realización de mis metas.

A mi familia, en especial a mi madre y padre que me llenaron día tras día de energía positiva para seguir adelante con mi carrera y con el proyecto de grado, que es un trabajo de mucha dedicación y investigación.

A los excelentes profesionales, conformado por docentes, directivas de la facultad de Mercadeo y Negocios Internacionales, de la Universidad Autónoma de Occidente, porque gracias a la enseñanza y su disposición por formar profesionales integrales.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-------------|
| RESUMEN EJECUTIVO | 12 |
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1. METODOLOGIA | 15 |
| 2. ANÁLISIS INSTITUCIONAL | 16 |
| 2.1 ANTECEDENTES | 16 |
| 2.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA TALLAS | 17 |
| 2.2.1. Misión. | 17 |
| 2.2.2. Visión. | 17 |
| 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 18 |
| 3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 18 |
| 3.2. JUSTIFICACIÓN | 18 |
| 4. OBJETIVOS | 19 |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION | 19 |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | 19 |
| 5. MARCOS DE REFERENCIA | 20 |
| 5.1 MARCO TEÓRICO | 20 |
| 5.1.1. Marco Conceptual. | 20 |

| | |
|--|-----------|
| 6. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO | 24 |
| 6.1 ANÁLISIS DE LA CATEGORIA | 24 |
| 6.2 FACTORES DEL MERCADO | 25 |
| 6.2.1 Tamaño de la Categoría. | 25 |
| 6.3 SITUACION DEL CICLO DEL PRODUCTO | 27 |
| 6.3.1 Ciclos de ventas. | 28 |
| 6.3.2 Estacionalidad. | 28 |
| 6.3.3 Rentabilidad. | 31 |
| 6.4 FACTORES DE LA CATEGORIA N DEL CICLO DEL PRODUCTO | 32 |
| 6.4.1 Amenaza de nuevos ingresos. | 32 |
| 6.4.2 Poder de negociación de los compradores. | 32 |
| 6.4.3 Poder de negociación de los proveedores. | 32 |
| 6.4.4 Presión de sustitutos. | 32 |
| 6.4.5 Rivalidad de la categoría. | 33 |
| 6.5 FACTORES MEDIO AMBIENTALES | 33 |
| 6.5.1 Factor Tecnológico. | 33 |
| 6.5.2 Factor Económico. | 33 |
| 6.5.3 Factor Legal. | 34 |
| 6.5.4 Factor Político. | 34 |

| | |
|--|-----------|
| 6.5.5 Ambiente Cultural y Social. | 35 |
| 7. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES | 37 |
| 7.1 MEZCLA DE MERCADEO DE LA COMPETENCIA | 39 |
| 7.1.1 Ventaja competitiva y análisis de recursos | 41 |
| 8. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES | 42 |
| 9. ELEMENTOS DE LA PLANEACION | 45 |
| 9.1 POTENCIAL DEL MERCADO | 45 |
| 9.1.1 Tamaño de la categoría y pronóstico de ventas. | 46 |
| 9.2 ANALISIS DOFA | 48 |
| 9.2.1 Factores clave de éxito. | 51 |
| 9.3 OBJETIVOS DEL MARKETING | 53 |
| 9.3.1 Mezcla de marketing | 54 |
| 9.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MARCA | 55 |
| 9.4.1. Mercado objetivo. | 55 |
| 9.4.2. Atributos del producto. | 55 |
| 9.4.3. Estrategia Central. | 55 |
| 9.5 PROGRAMAS DE SOPORTE AL MARKETING | 56 |
| 9.5.1 Plan de ventas por medio del net work marketing | 56 |
| 9.6 DOCUMENTOS FINANCIEROS | 59 |

| | |
|--|-----------|
| 9.6.1. Presupuesto de las Estrategias. | 59 |
| 9.6.2 Proyecciones de Ventas. | 60 |
| 10. PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS | 65 |
| 10.1 IMPLEMENTACIÓN | 65 |
| 10.2 CONTROL | 65 |
| 10.3 EVALUACIÓN | 66 |
| 10.4 ÍNDICES DE EVALUACIÓN | 66 |
| 11. PLAN DE CONTINGENCIA | 67 |
| 12. CONCLUSIONES | 68 |
| BIBLIOGRAFÍA | 70 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Establecimientos Industriales | 25 |
| Tabla 2. Crecimiento de la categoría | 26 |
| Tabla 3. Análisis de Ventas durante un periodo de cuatro años comprendido entre los años 2005 - 2008 | 28 |
| Tabla 4. Comparativo porcentual de ventas mes a mes (2005-2008) | 29 |
| Tabla 5. Estacionalidad de Ventas | 30 |
| Tabla 6. Cuadro comparativo de utilidades (\$ Millones) | 31 |
| Tabla 7. Portafolio de la Competencia | 38 |
| Tabla 8. Análisis de la competencia | 39 |
| Tabla 9. Ventaja competitiva y análisis de recursos | 41 |
| Tabla 10. Segmentación del mercado | 43 |
| Tabla 11. Potencial del mercado | 45 |
| Tabla 12. Histórico de participación porcentual de las ventas mensuales en el total (años | 46 |
| Tabla 13. Pronóstico de ventas en unidades. | 47 |
| Tabla 14. Pronósticos de Ventas en pesos para el 2009. | 48 |
| Tabla 15. Análisis DOFA (Fortalezas y Debilidades) | 49 |
| Tabla 16. Análisis DOFA (Oportunidades). | 50 |

| | |
|--|-----------|
| Tabla 17. Análisis DOFA (Amenazas). | 51 |
| Tabla 18. Presupuesto del plan de mercadotecnia para tallas | 59 |
| Tabla 19. Proyección de Ventas | 60 |
| Tabla 20. Inversiones | 61 |
| Tabla 21. Costos de producción | 61 |
| Tabla 22. Estado de resultados proyectado | 63 |
| Tabla 23. Flujo de caja proyectado | 64 |
| Tabla 24. Calendario de mercadotecnia para tallas | 64 |

LISTA DE GRAFICAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Grafica 1. Crecimiento de la categoría | 26 |
| Grafica 2. Comparativo de ventas mes a mes | 30 |

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se desarrolla un plan estratégico de mercadeo, para incursionar inicialmente en los mercados de las ciudades de Cali, Palmira, Buga y Tulúa. Este plan de mercadeo, tiene el objetivo de mostrar la oportunidad de crecimiento que tiene el mercado de TALLAS a través de la implementación de estrategias como el Net Work Marketing y la pagina Web para ampliar la cobertura del mercado. Es de anotar que en el análisis realizado a la empresa se puede observar que la empresa cuenta con la capacidad instalada, la experiencia y las habilidades gerenciales por parte del propietario de la empresa para incursionar en estas ciudades.

Para llevar a cabo este plan de mercadeo se realizó un análisis interno, el cual comprende el estudio del historial de las ventas, la rentabilidad de la empresa, el estudio del mercado objetivo, el análisis DOFA y las ventajas competitivas de la empresa; por otra parte, se realizó el análisis externo de la compañía que comprende un estudio de la competencia, de los factores medio ambientales tales como: los factores políticos, legales, económicos, sociales, y tecnológico, además, se analizaron los factores claves de éxito para este sector, llegando a concluir a través del estudio que estos son: la eficiencia en los costos, el posicionamiento y el diseño de las prendas.

Teniendo en cuenta que, el mercado objetivo de TALLAS comprende las mujeres entre 20 y 59 años, ya que esta población es económicamente activa y está ubicada en los niveles socioeconómicos 2, 3, 4 y 5 de las ciudades de Cali, Palmira, Buga y Tulúa; se plantearon las estrategias de mercadeo a seguir. Algunas de las más importantes para conseguir la participación del mercado deseada del 2.5% son:

➤ La estrategia de Net Work Marketing que consiste en realizar la venta de los productos a través de catálogos, ya que TALLAS cuenta con una base de datos de clientas mayoristas que se encuentran ubicadas en las ciudades antes mencionadas, las cuales están interesadas en manejar la venta por catálogos, pues este es un medio práctico para trabajar, donde se puede mostrar la variedad de los productos, diseños y colores, a su vez las clientas se favorecen ya que algunas de ellas no cuentan con un gran capital y por tal motivo no pueden tener en existencia toda la variedad de los diseños, también se benefician por que no tienen que manejar los stock de inventarios que les queden y su rotación será constante.

➤ La implementación de la página Web para TALLAS cuyo objetivo principal es promover las ventas y a su vez hacer publicidad para generar ventaja competitiva, además para llegar a clientes de otras ciudades, quienes a través de la red podrán realizar pedidos en línea. Para este propósito, TALLAS firmará un contrato con GOOGLE pues este ayuda a que la búsqueda sea más óptima y que la marca alcance una presencia rentable y exitosa.

Para conocer la viabilidad económica del presente plan de mercadeo, se proyectaron las inversiones por valor de \$68.640.000, los costos y los gastos administrativos, se realizó el Estado de Resultados y el Flujo de Caja. El estado de resultado arrojó una utilidad neta después de impuestos para el primer año por valor de \$70.391.974, un margen bruto promedio durante cinco (5) años de 57% y un margen sobre las ventas promedio de 27%.

La Evaluación Financiera se realizó por medio de indicadores como la Tasa Interna de Retorno, que para el proyecto es de 121%, esto significa que 121% es la rentabilidad que ganan los fondos, si estos permanecieran invertidos en este proyecto y el Valor Presente Neto que es de \$198.964.576. Dado que este valor es positivo se puede concluir que este proyecto genera una rentabilidad superior a la mínima esperada por el propietario de la compañía y que por lo tanto es económicamente viable.

INTRODUCCIÓN

TALLAS es una marca de la empresa **OFERTAS UNO S.A.** especializada en la fabricación de pijamas y prendas multiusos para damas de todas las edades. Esta marca lleva 25 años en el mercado desde 1983.

Actualmente el mercado de las pijamas es muy competido, por lo cual la empresa es consciente que debe estar a la vanguardia del mercado, a las exigencias y expectativas de los consumidores.

Para la empresa es de vital importancia asegurar su éxito con una herramienta tan importante como lo es el mercadeo, ya que esta ha evolucionado en el mercado de manera empírica.

La empresa contratara asesoría para ganar mayor posicionamiento y reconocimiento de su marca en el mercado, se desarrollara un plan estratégico de mercadeo enfocado en obtener un crecimiento en las ventas que permita optimizar los costos fijos por unidad. De esta forma al producir a menor costo y adicionalmente aumentar las ventas, estaría maximizando la utilidad de la empresa, que es en últimas su objetivo principal, como también lo es lograr la competitividad y el posicionamiento de la empresa en el Valle del Cauca.

1. METODOLOGIA

Para la realización del estudio, se tuvieron en cuenta algunas fases de gran importancia para el desarrollo de un plan de mercadeo estratégico

- **Fase uno:** Fase de información. Recolección de información de la empresa en general basándose en qué es la empresa, sus funciones, sus objetivos, su mezcla de marketing, entre otros factores que corresponden al análisis interno.
- **Fase dos:** Fase de recolección datos secundarios. En esta etapa se procedió a recoger datos secundarios acerca del ambiente externo, en dónde se incluyen variables exógenas de carácter económico, social, tecnológico, político y legal, las cuáles intervienen en el funcionamiento del negocio. Además, incluye, una descripción y análisis de los competidores más cercanos.
- **Fase tres:** Fase de análisis. En esta etapa de la investigación se presento la necesidad de conocer el posicionamiento de esos mismos competidores frente a los clientes que frecuentaban sus locales, al igual que su diferenciación, sus precios, su variedad.
- **Fase cuatro.** Fase de evaluación del mercado. En esta etapa se evaluó el mercado, sus necesidades, sus características, su tamaño.
- **Fase cinco.** Fase diagnosticó. Al ya tener toda la información necesaria, tanto interna como externa, se procedió a hacerse un diagnostico de la empresa.
- **Fase seis.** Fase de formulación de estrategia. Después se procedió a desarrollar de forma escrita las estrategias y se planteo un plan de acción a seguir para principios del año 2009.
- **Fase siete:** Fase de gestión del plan. En esta etapa se determina la viabilidad de la implementación de las estrategias, analizando sus costos según con el presupuesto de la empresa.
- **Fase ocho.** Fase de conclusiones y recomendaciones. Después de haber hecho las fases anteriores se hacen las conclusiones y recomendaciones a la empresa que serán útiles para su desarrollo.

2. ANÁLISIS INSTITUCIONAL

2.1 ANTECEDENTES

TALLAS es una marca especializada en la fabricación de pijamas y prendas multiusos para damas de todas las edades.

1.983: Fue fundada por Julio Cesar Otero González, quién comenzó en una casa de alquiler en el barrio Colseguros, de la ciudad de Cali. En sus inicios, Tallas contaba con tres máquinas, cinco empleados y el fundador que los guiaba a realizar un buen trabajo.

1.987: La empresa se traslada al centro de la ciudad de Cali y posteriormente solicita un crédito con el Banco Caja Social de Ahorros para reemplazar toda la maquinaria por tecnología de punta, logrando así mayor capacidad de producción y aumentando los volúmenes, lo cual genera un mejoramiento en la calidad de los productos.

1.993: Se solicita otro crédito al Banco Caja Social de Ahorros, para construir la sede propia, el banco estudia el cumplimiento de la empresa en cuanto a los créditos que esta ha solicitado. Por tanto, se le considera como un cliente antiguo y cumplidor de sus obligaciones, logrando con esto la aprobación del crédito.

1.996: La empresa da continuidad a sus labores en la nueva sede propia, la cual está ubicada en el barrio Colseguros de la ciudad de Cali.

1.997 - 2.004: La economía del país tuvo su mayor crisis en el sector financiero, debido a la financiación del narcotráfico a Cooperativas y Bancos, los cuales prestaban a bajas tasas de interés, convirtiéndose en una excelente opción para los empresarios, tanto para adquirir créditos como para convertirse en socios. Esto teniendo en cuenta que los empresarios desconocían la procedencia de estas entidades financieras. Por tanto, cuando el gobierno intervino estas entidades, uno de los sectores afectados fue el textilero, donde Tallas perdió dinero debido a inversiones que tenía en una de estas cooperativas.

La empresa al verse involucrada en esta crisis financiera, decidió hacer cambios en su imagen corporativa, en los diseños de sus productos y en el desarrollo de nuevas estrategias para incrementar las ventas de **TALLAS**, realizando promociones agresivas, pues muchos otros competidores estaban haciendo lo mismo, a fin de no desaparecer del mercado, y TALLAS debía contrarrestar tal efecto respondiendo de la misma forma a la competencia.

Al transcurrir los años, **TALLAS** fue superando esta crisis financiera, donde nunca descuidó sus obligaciones financieras con los proveedores, cumpliendo con sus pagos. Respecto al mercado, **TALLAS** siempre estuvo expectante a las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles calidad y precio. Se enfocó en ampliar su cobertura, al abrir su primer punto de venta directo a subdistribuidores y clientes finales y sostener los puntos de venta y almacenes de cadena de las ciudades de la región Andina (Medellín, Cali, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Armenia, *Ibagué*, Neiva, Popayán, Pasto).

2.005 – 2.008: El comportamiento de las ventas para el sector textil en general, no ha presentado un crecimiento significativo durante este periodo y **TALLAS** se ve afectada por tal tendencia, debido a un estancamiento de sus ventas, motivo por el cual se está realizando este Plan Estratégico de Mercadeo.

Por tanto, la gerencia espera lograr un incremento significativo en las ventas a partir de la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo, por medio del Net work Marketing (ventas por catálogos). Este nuevo sistema de venta iniciara en las ciudades de Cali, Palmira, Buga y Tulua, se escogieron estas ciudades porque están cerca a la casa matriz (Cali) y de esta forma se podrá analizar sin tanta inversión que impacto de aceptación tiene este en el mercado. Se llevara acabo a partir del año 2.009, de tal forma que permita adquirir una ventaja competitiva y afrontar los nuevos retos del sector textil.

En la actualidad, la empresa cuenta con 50 empleados, fábrica y punto de venta propios.

2.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA TALLAS

2.2.1. Misión. Es una empresa colombiana dedicada a diseñar, producir y comercializar pijamas y prendas multiusos femeninas de descanso, que cumple con los mejores estándares de calidad, talento humano, servicio al cliente, ofreciendo una gran variedad de productos a los mejores precios, los cuáles están al alcance de las consumidoras.

2.2.2. Visión. Lograr que en el año 2.015, las mujeres de la región Andina, identifiquen a **TALLAS** por sus diseños innovadores, comodidad, alta calidad y precios competitivos, obteniendo como resultado una efectiva expansión nacional por medio de nuestros distribuidores, así como también la satisfacción de las necesidades, gustos y expectativas, apoyándose en un talento humano altamente calificado y comprometido para lograr los objetivos de la empresa.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, la estrategia de crecimiento de la empresa **TALLAS** se ha enfocado únicamente al sostenimiento de sus clientes fijos (subdistribuidores y almacenes), motivo por el cual no se realiza consecución de nuevos clientes. Este comportamiento en el mercado hace que la cobertura sea limitada. Mientras que la competencia atiende a todo tipo de clientes: almacenes de cadena, subdistribuidores, redes multinivel, venta directa en línea a través de la página web, clientes en el exterior, entre otros.

A su vez, la competencia asiática, principalmente China, ofrece buenos productos a muy buenos precios en la categoría de textiles, razón por la cual tal competencia es cada día más fuerte y amenazante. A la consumidora nuestra le gusta prendas de calidad, con buen diseño, pero el bajo poder adquisitivo las puede llevar a que compren productos Chinos.

Por tanto, la cobertura limitada y la fuerte competencia, han llevado a un estancamiento en las ventas desde el año 2.005, lo cual se constituye en la problemática actual de **TALLAS**, y la gerencia se ve en la necesidad de buscar asesoría para plantear nuevas estrategias de mercadeo y lograr de esta forma incrementar su curva en el crecimiento de ventas y posicionamiento de la marca.

3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con respecto a lo anterior, se decide formular el siguiente problema:
¿Cuáles son las estrategias de mercadeo que se deben plantear y desarrollar para incrementar las ventas de la marca **TALLAS**?

3.2. JUSTIFICACIÓN

Es de vital importancia para la marca **TALLAS** conocer a fondo los factores externos que la afectan en el mercado, ya que actualmente el mercado se encuentra en un constante cambio de gustos y preferencias.

Por medio del Plan de Mercadeo Estratégico se estima incrementar las ventas y por ende, la rentabilidad de la empresa, mediante la captación efectiva de nuevos segmentos de mercado, quienes compran pijamas y prendas multiuso. Para ello, se estima implementar estrategias del Net Work Marketing (ventas por catálogos) a las ciudades de Cali, Palmira, Buga y Tulúa.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION

Desarrollar un Plan de Mercadeo Estratégico con el propósito de incrementar las ventas de la marca **TALLAS** a partir del año 2.009, mediante la implementación del Net Work Marketing en las ciudades de Cali, Palmira, Buga y Tulúa.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el sector de las pijamas y prendas multiusos de tal forma que permita diagnosticar la estructura actual del mercado, el desarrollo industrial y tecnológico de este sector.
- Elaborar un análisis del cliente que permita describir el perfil del consumidor, los factores que inciden en la decisión de compra, la frecuencia de compra, la aceptación del producto, tendencias de consumo y producción en el mercado objetivo.
- Desarrollar un análisis sobre el costo de las prendas para la empresa. Luego, realizar un comparativo de precios de venta respecto a la competencia.
- Examinar cuáles son los segmentos a lo que se dirige la competencia.
- Desarrollar un análisis DOFA de la marca **TALLAS**.
- Plantear objetivos, estrategias de mercadeo y planes de acción para incentivar el aumento de las ventas de la marca **TALLAS**.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Para desarrollar estrategias de mercadeo adecuadas se utilizó los siguientes textos guía:

- Se toma como referencia el libro de “Marketing Estratégico - Enfoque de Toma de Decisiones”, Cuarta Edición, escrito por Walter, Boyd, Mullins y Larréché, debido a que este texto ofrece las herramientas y marcos necesarios que contribuyen a la toma de decisiones de marketing, basadas en un nuevo significado de marketing estratégico de tal forma que permita aprovechar de forma óptima, las condiciones actuales en que se encuentra la empresa y el mercado.
- Otro libro de referencia es “Mercadotecnia”, de Philip Kotler y Gary Armstrong, quienes plantean que el sistema mercadotécnico implica tener una absoluta dedicación a conocer, servir y satisfacer las necesidades de los clientes mediante un adecuado conocimiento de los mercados.

5.1.1. Marco Conceptual. Para el desarrollo de este Proyecto de Grado se aplican los siguientes conceptos:

- **Mercadeo Estratégico:** Tiene la función de orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.
- **Mercadeo:** Son las actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes y servicios para crear un intercambio que satisfaga las necesidades y los objetivos de la organización.
- **Factores del Entorno:** Delimitaremos como factores del entorno aquellos de índole político, económico, social y tecnológico. Se denominan del entorno por ser éstos externos a la empresa.

- **FODA:** Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, entendemos como amenazas y oportunidades como las fuerzas externas a la empresa, así como las fortalezas y debilidades son parte integral de la empresa.
- **Mezcla de Mercadeo:** Posiblemente una de las frases más conocidas en el campo, recordamos que la componen las 4 p's: precio, producto, promoción y plaza o distribución.
- **Precio:** Es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que el precio debe estar directamente relacionado con la calidad del producto percibida por el cliente. Existen distintas estrategias de precios, precios premium, de penetración, económico, precio de descreme, precio psicológico.
- **Distribución:** Es el proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución con intermediarios tales como mayoristas, agentes, detallistas, internet, entre otros.
- **Publicidad:** Es una actividad de comunicación cuyo objetivo fundamental es persuadir, convencer o seducir al público hacia un determinado bien de consumo, servicio, individuo o idea. Los medio de comunicación ofrecen a los anunciantes un espacio de publicidad a cambio de una determinada suma de dinero.
- **Promoción:** Es el conjunto de actividades comerciales que la empresa realiza con el objetivo de incrementar las ventas de un producto durante un corto periodo de tiempo (descuentos).
- **Ciclo de Vida:** Es el proceso de introducción, crecimiento, desarrollo, madurez y muerte de un producto o servicio.
- **Mezcla Promocional:** Se entiende como todas aquellas herramientas disponibles para el proceso de comunicación con el mercado.
- **Nicho de Mercado:** Segmento de mercado pequeño que se encuentra bajo la vista de una compañía, ya que está libre de competidores y ofrece potencial de ventas significativo.
- **Posicionamiento:** Es la técnica que se utiliza para crear una imagen o identidad para un producto, marca o empresa. Es el 'lugar' que un producto ocupa en un mercado determinado tal como lo percibe el público objetivo. Posicionamiento es algo que se sitúa en la mente del mercado. Una posición de producto es el modo en que los compradores perciben el producto. El posicionamiento se expresa relativamente a la posición ocupada por la competencia.

- **Plan de Marketing:** Documento escrito que detalla la situación actual respecto a los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio existente o propuesto.
- **Objetivo:** Meta o cualquier otra cosa que se desee alcanzar.
- **Estrategia:** Patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente.
- **Táctica:** Plan que se emplea para llegar a una meta, un fin militar, ideológico, social, etc. Una táctica son pasos a seguir para lograr un fin. Estas pautas son ordenadas y tienen que ver las adversidades que se pueden enfrentar y los imprevistos.
- **Resumen Ejecutivo:** La sección introductoria de un plan de mercadotecnia que presenta un resumen breve de las metas y recomendaciones básicas que presenta el plan.
- **Plan de Acción:** Es la parte mas critica del plan de marketing anual para asegurar la ejecución apropiada. Aquí se elabora la lista de las acciones necesarias para ejecutar cada una de las estrategias de marketing, junto con una declaración inequívoca de quién es responsable de cada acción, cuándo se llevará a cabo y cuanto se gastara en cada actividad.
- **Declaración de Pérdidas y Ganancias Proyectadas:** Representa los resultados financieros esperados para el plan. Los planes de acción permiten que el gerente prepare un presupuesto de mercadeo de respaldo, que esencialmente es una declaración de utilidades y pérdidas proyectadas. En el aspecto de los ingresos, muestra el número pronosticado de unidades que se venderán y el precio neto promedio. En el aspecto de los gastos, muestra el costo de producción, distribución y mercadeo. La diferencia es la utilidad proyectada. La alta gerencia revisará el presupuesto y lo aprobará o lo modificará. Una vez aprobado, el presupuesto es la base para la compra de material, la programación de la producción, la planificación del personal y las operaciones de mercadeo. El cálculo del presupuesto puede ser muy difícil y los métodos para presupuestar varían desde sencillas “reglas empíricas”, hasta complejos modelos de computador.
- **Misión:** Una declaración de misión pensada adecuadamente guía a los administradores de una organización en cuánto a qué oportunidades de mercado hay que perseguir y cuáles caen fuera del dominio estratégico de la compañía; claramente asentada, la misión puede ayudar a desarrollar un sentido compartido de dirección, relevancia y logro entre los empleados, así como una imagen

positiva de la compañía entre los clientes, inversionistas y otros accionistas. Así, la misión debe definir quienes somos actualmente.

- **Visión:** Representa la orientación estratégica que en un periodo determinado se pretende alcanzar. Es la proyección de la compañía.
- **Máquina Fileteadora:** Su función es cerrar los bordes de las prendas vestir.
- **Máquina Plana:** Se utiliza para unir prendas, pegar bolsillos, cuellos, puños, marquillas.
- **Máquina Collarín Sesgadora:** Se utiliza para unir sesgos en el borde de las prendas.
- **Sesgos:** Son tiras de varios colores, es decir, telas que sirven para decorar las prendas, dando coordinados.
- **Máquina Collarín Dobladilladora:** Es utilizada para hacer el dobladillo a las prendas.
- **Resortadora:** Fija el elástico en las prendas, como ropa deportiva, pijamas y ropa interior.
- **Botonadora:** Fija los botones en las telas.
- **Ojaladora:** Se utiliza para hacer ojales (abre los huecos para los botones).
- **Máquina Cortadora:** Su función es cortar la tela cuando ha sido extendida en varias tandas y teniendo como guía la escala del diseño a cortar.
- **Mesa de Corte:** Donde se extiende la tela para cortar.
- **Tela:** Combinación de varios hilos entrecruzados que forman una lamina, su composición puede ser 100% algodón ó combinación de polyester (fibras sintéticas) con algodón.
- **Planchas Industriales de Vapor:** Consta de un envase plástico que contiene agua que se distribuye por medio de una sonda conectada a la plancha, la cual sirve para que el proceso de planchado sea más eficiente.
- **Marcadora:** Se utiliza para enumerar las partes que han sido cortadas.
- **Tiqueteadora:** Se utiliza para colocar las etiquetas en la ropa, estas llevan la marca, la referencia y la talla.

6. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

TALLAS se dedica a la producción y comercialización de pijamas y prendas multiusos de descanso, las cuáles son elaboradas en algodón con un mínimo porcentaje de poliéster que hace que la prenda tenga mas durabilidad. Busca satisfacer la necesidad de usar prendas cómodas y frescas al momento de descansar o realizar actividades informales. Estas prendas están dirigidas al segmento femenino, el cual se divide en tres categorías: Infantil, Adolescente y Mujer Adulta, de niveles socioeconómicos 3,4 y 5, ubicadas en las ciudades de la región Andina (Medellín, Cali, Bucaramanga, Cúcuta, Manizales, Pereira, Armenia, Ibagué, Neiva, Popayán, Pasto), y en la ciudad de Buenaventura, perteneciente a la región Pacífica.

6.1 ANÁLISIS DE LA CATEGORIA

El sector de las confecciones en Colombia es altamente competitivo, en calidad, precio y servicio, los productores más importantes de pijamas y prendas multiusos en Colombia son las PYMES, en donde se destaca Medellín y Cali como principales productores. Las empresas son muy exigentes en la elaboración de las prendas, lo cual hace que el producto sea competitivo.

Existen una serie de factores en el sector de las confecciones, caracterizado por el marcado carácter cíclico de su actividad y por su sensibilidad ante los cambios económicos. Cabe señalar en ese sentido los bruscos movimientos de precios, los tipos de cambios en la divisas, los cambios repentinos en los ciclos comerciales en cuanto a la moda. Por último, la entrada de nueva capacidad productiva en el mercado, como lo es China, con productos de confección tales como pijamas y prendas multiusos, a muy bajos costos, se afecta directamente el sector de las confecciones colombiano, pues no se cuenta con barreras de entrada que dificulten el ingreso de estos productos al mercado.

Las pijamas y prendas multiusos no son productos de primera necesidad, por ende, su rotación es lenta. Las temporadas en las que más venden estos productos son: Navidad (Diciembre) y el Día de la Madre (Mayo).

Teniendo en cuenta que la rotación es lenta, los confeccionistas de pijamas y prendas multiusos tienen que mantenerse en una constante innovación de sus diseños, los cuáles deben ser vanguardistas, deben ir al ritmo de la moda y deben basarse en las tendencias de la ropa casual de uso externo, lo cual se adecua a los diseños de la ropa interior. Esta línea, esta conformada no solamente por pijamas y prendas multiusos, sino también por prendas íntimas como panties y

brassiers. Con esto se busca estimular la re-compra de los productos en un menor tiempo.

Las empresas que se han dedicado únicamente a la fabricación de pijamas, están implementando la línea de prendas multiusos, porque el mercado ha evolucionado; atrás quedó la idea de que una pijama sólo se usa para dormir. Por ello, el mercado exige prendas cómodas y versátiles, que le permitan expresar su personalidad, su estilo, en sus momentos de descanso o en los más íntimos.

6.2 FACTORES DEL MERCADO

6.2.1 Tamaño de la Categoría. En la Tabla 1, se muestra el tamaño de la categoría de Confecciones a nivel nacional y a nivel del Valle del Cauca, tomando como referencia, el número de establecimientos de este tipo en la región.

Tabla 1. Establecimientos Industriales

| Establecimientos industriales | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|----------|----|----------|----|-------|----|---------|----|-------|-----|
| Establecimientos | Pequeñas | | Medianas | | Pymes | | Grandes | | Total | |
| | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % | No. | % |
| Nacional | | | | | | | | | | |
| Industriales | 1.522 | 21 | 2.247 | 31 | 3.769 | 52 | 3.480 | 48 | 7.249 | 100 |
| Confección | 238 | 30 | 366 | 45 | 594 | 75 | 198 | 25 | 792 | 100 |
| Valle del Cauca | | | | | | | | | | |
| Industriales | 237 | 22 | 237 | 22 | 474 | 44 | 604 | 56 | 1.078 | 100 |
| Confección | 57 | 53 | 34 | 31 | 91 | 84 | 17 | 16 | 108 | 100 |

Fuente: RIVERA GODOY, Jorge Alberto. Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de las pymes del sector de confecciones del Valle del cauca en el período 2000-2004 [en línea]: establecimientos industriales. Bogotá D.C: Universidad Nacional de Colombia, noviembre 29 de 2007. [Consultado 15 de julio de 2008]. Disponible en Internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012035922007000200009&lng=es&nrm=iso

Las 1.078 empresas industriales domiciliadas en el Valle del Cauca representan el 15% del total nacional. De éstas, 108 son industrias de confecciones, que constituyen el 14% del sector de confecciones en el ámbito nacional. El 84% de la industria de confecciones en el Valle del Cauca está constituida por pymes: el 53% son pequeñas y el 31% son medianas. Es importante tener en cuenta que dentro de la cifra calculada por el DANE para la categoría de Confecciones, se

encuentran las siguientes líneas de producto: Ropa para Bebé, Ropa Interior, Ropa Casual, Ropa Deportiva, Pijamas y Prendas Multiusos.

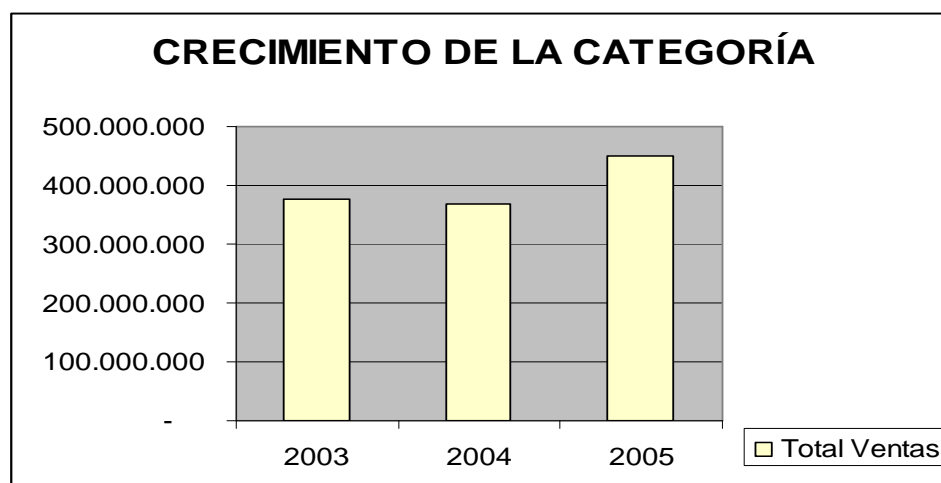
A pesar de que la categoría de Confecciones cuenta con un porcentaje significativo de empresas en el Valle del Cauca (**84%**), muchas de estas se dedican a la fabricación de Ropa Casual, por tanto, se estima que sólo el **10%** pertenezcan a la sub-categoría de Pijamas y Prendas Multiusos debido a que el mercado no maneja una frecuencia de compra alta.

Tabla 2. Crecimiento de la categoría

| AÑO | No. Establecimientos | Total Ventas |
|------|----------------------|--------------|
| 2003 | 93 | 376.071.064 |
| 2004 | 108 | 368.319.842 |
| 2005 | 108 | 449.259.416 |

Fuente: Según Banco de Datos año 2006, DANE. Santiago de Cali, 2008.

Grafica 1. Crecimiento de la categoría



Según las cifras del DANE, en el año 2003 las ventas totales de las empresas confeccionistas en la ciudad de Cali, representó un equivalente a **\$376.071.064**. En el año 2.004, las ventas totales fueron de **\$368.319.842**. Así, este sector entre el 2003 y 2004 presentó un crecimiento negativo del 2%.

En el año 2005, las ventas totales fueron de **\$449.259.416**. Así, la diferencia en ventas entre los años 2004 y 2005 es **\$80.939.574**. El cual representa un gran crecimiento del 18% que genera un aspecto positivo para el sector y cuya explicación podría encontrarse en la expansión económica que estaba experimentando nuestro país en ese período.

6.3 SITUACION DEL CICLO DEL PRODUCTO

Las pijamas y prendas multiusos se encuentran en la etapa de Crecimiento, porque actualmente las empresas están innovando en cada una de las colecciones que se lanzan al mercado. De hecho, actualmente los diseños van evolucionando con las nuevas tendencias de moda, a un ritmo acelerado. Esta situación es distinta a la de hace 13 años aprox., cuando no existía variedad de diseños en este tipo de producto, eran más planos, simples, no representaban la personalidad de las mujeres y niñas, y por ende, sólo se utilizaban para dormir.

Lo que principalmente ha llevado a las empresas confeccionistas de este tipo de prendas a tal situación de innovación, es la cantidad de productos sustitutos que en el mercado hay, principalmente representados por: Lycras, Bóxers, Sudaderas, Shorts y Camisetas, los cuales se consideran como otras opciones para dormir y realizar ciertas actividades en casa o cerca a ésta. Por tanto, existe un número significativo de empresas confeccionistas dedicadas a la fabricación de productos sustitutos, lo que genera una competencia indirecta más fuerte.

Por su parte, las pijamas y prendas multiusos de TALLAS se encuentran en una etapa de Madurez, debido a que la marca se ha posicionado durante 25 años en el mercado, en el transcurso de este tiempo a logrado consolidar una base importante de clientes entre estos los puntos de venta y almacenes de cadena que se encuentran ubicados en las ciudades de la región andina, (Medellín, Cali, Bucaramanga, Cúcuta, Manizales, Pereira, Armenia, Ibagué, Neiva, Popayán, Pasto), y Buenaventura, perteneciente a la región Pacífica. Convirtiéndose estos en un gran pilar para la empresa, por su alta frecuencia de compra, fidelidad con los productos y el excelente cumplimiento en sus pagos.

Esto hace que la apertura de nuevos clientes, sea más cerrada, porque no todos los posibles clientes se adecuan a las políticas de venta, específicamente referente a los pagos.

Esto hace que no se pueda proyectar un incremento representativo en el nivel de ventas. Por esta razón, el Gerente General de TALLAS, consideró la posibilidad de realizar un Plan de Mercadeo Estratégico, el cual permitirá cumplir con el objetivo de incrementar la utilidad de la empresa en un 30% para el año 2.009.

Para esto se implementara el Net Work Marketing (ventas por catalogo). En 4 ciudades de prueba (Cali, Palmira, Buga y Tulúa) para poder analizar que impacto de aceptación o acogida tiene este nuevo sistema de venta y así en un futuro poderlo aplicar en otras ciudades

6.3.1 Ciclos de ventas.

Tabla 3. Análisis de Ventas durante un periodo de cuatro años comprendido entre los años 2005 - 2008

| FORMULA | AÑO 2005 | AÑO 2006 | AÑO 2007 | AÑO 2008 |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| UTILIDADES NETAS | \$96.096.109 | \$102.323.137 | \$118.265.935 | \$125.953.220 |
| VENTAS | \$800.800.911 | \$852.692.810 | \$909.737.958 | \$968.870.925 |
| Margen Neto* | 12% | 12% | 13% | 13% |

Fuente: propia

$$* \text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}_1}{\text{Ventas}}$$

En la **Tabla 3** se puede observar el comportamiento de las utilidades y las ventas durante los años 2005, 2006, 2007 y 2008. Estas ventas son de los puntos de ventas y almacenes de cadena que se encuentran ubicados en las ciudades de la región Andina (Medellín, Cali, Bucaramanga, Cúcuta, Manizales, Pereira, Armenia, Ibagué, Neiva, Popayán, Pasto), y en la ciudad de Buenaventura, perteneciente a la región Pacífica. Para el 2009 las ventas en los puntos de venta y almacenes de cadena seguirán la tendencia de crecimiento de los años anteriores.

El crecimiento en las ventas se vera reflejado por el nuevo sistema de ventas Net Work Marketing (ventas por catalogo) en un 30%. Este nuevo sistema iniciara con Cali, Palmira, Buga y Tulua.

Respecto al margen neto se puede observar que, la empresa entre los años 2005 y 2006 no presentó un aumento de sus márgenes de utilidad sobre ventas, en ambos años el margen neto fue del 12% y en el 2007 y 2008 este índice fue del 13%, con lo cual se puede analizar que la empresa esta manejando márgenes de sostenimiento tanto en las ventas como en las utilidades.

6.3.2 Estacionalidad. En la **Tabla 4** se presenta el crecimiento porcentual de las ventas en el periodo 2.005 – 2.008 y en la **tabla 5** y en la **gráfica 2**, se puede

¹ GARCÍA SERNA, Oscar León, Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. 3 ed. Santiago de Cali: Prensa Moderna, 1999. p. 214.

observar el comportamiento de las ventas mes a mes. Asimismo, se observa los meses en los que hubo mayores ventas en la empresa (Noviembre - Diciembre y Abril – Mayo), a razón de que son los meses en los que se llevan a cabo las temporadas de Navidad y Fiesta de la Madre. En los meses que anteceden estas fiestas las ventas se incrementan en promedio en un 67% (Abril) y en Promedio en un 100% para (Noviembre), y por tanto, las personas disponen de mayor cantidad de dinero para comprar obsequios a sus seres queridos, y una de las opciones que los clientes tienen en cuenta son las pijamas y prendas multiusos, debido a que es un producto que usualmente no se compra con alta frecuencia, y como obsequio, es bien apreciado por quien lo recibe.

En los meses de Febrero, Junio y Julio se realizan distintas estrategias de promoción, que incluyen descuentos en el precio de venta y el 2X1, lo cual incentiva las compras por parte de los clientes en un termino de corto plazo, es decir, inmediato. A esto se debe que del mes de Enero a Febrero se incrementen las ventas en promedio del 84%. A su vez, los meses en los que se presentan las ventas más bajas son Agosto, Septiembre y Octubre, esto se puede evidenciar en la **tabla 4**, dado que en el mes de Agosto en promedio durante estos años se observa una disminución en las ventas de un 40%, y en Septiembre y Octubre las ventas crecen en promedio en un 4% y 12% respectivamente.

Lo anterior, debido a la temporada escolar, ya que durante esta temporada, los clientes deben invertir gran parte de sus sueldos en la compra de los útiles y los uniformes de sus hijos. Los meses de Enero y Marzo son de temporada baja para la empresa, en parte porque en Enero, las ventas se reducen debido a que nuestros clientes gastaron demasiado dinero durante la temporada de Navidad. Por otra parte, para Marzo las ventas disminuyen en un 27% en promedio, dado que el mercado objetivo ya se ha beneficiado de las promociones de Febrero.

Tabla 4. Comparativo porcentual de ventas mes a mes (2005-2008)

| MESES | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ENERO | | | | |
| FEBRERO | 85% | 83% | 87% | 81% |
| MARZO | -29% | -28% | -26% | -23% |
| ABRIL | 77% | 71% | 64% | 57% |
| MAYO | 19% | 19% | 17% | 16% |
| JUNIO | -37% | -35% | -33% | -32% |
| JULIO | -7% | -4% | -4% | -4% |
| AGOSTO | -41% | -41% | -40% | -40% |
| SEPTIEMBRE | 6% | 4% | 2% | 3% |

| | | | | |
|-----------|------|------|-----|-----|
| OCTUBRE | 9% | 10% | 15% | 16% |
| NOVIEMBRE | 116% | 106% | 93% | 86% |
| DICIEMBRE | 22% | 22% | 22% | 22% |

Grafica 2. Comparativo de ventas mes a mes

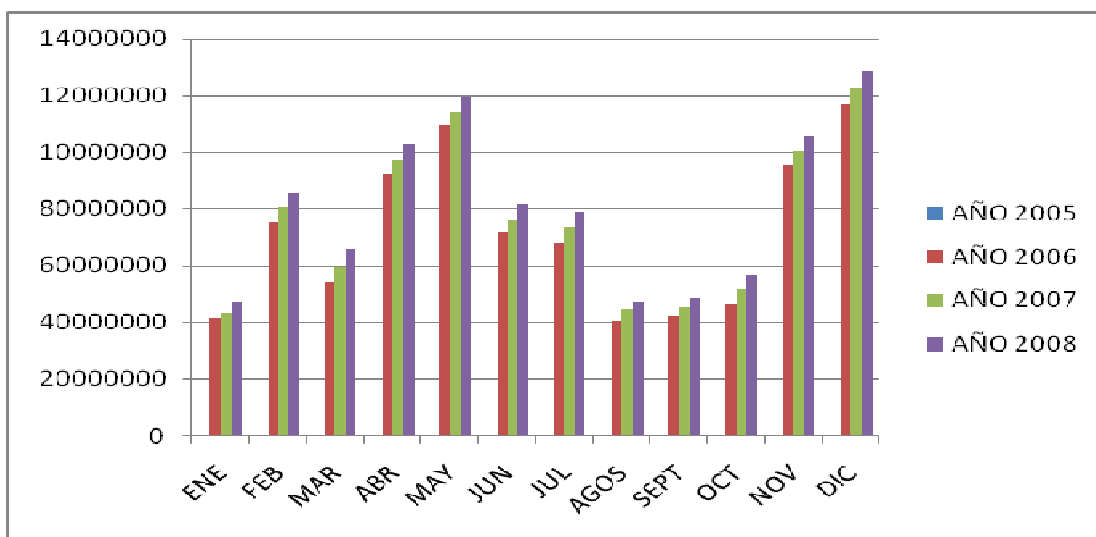


Tabla 5. Estacionalidad de Ventas

| MESES DE MAYOR VENTA | | | | |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| AÑO \ MES | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| FEBRERO | \$70.784.409 | \$75.257.434 | \$80.821.435 | \$85.719.343 |
| ABRIL | \$88.691.263 | \$92.323.577 | \$97.711.347 | \$102.932.216 |
| MAYO | \$105.864.469 | \$109.457.834 | \$114.221.327 | \$119.633.924 |
| JUNIO | \$66.538.675 | \$71.357.331 | \$76.389.149 | \$81.739.641 |
| JULIO | \$61.754.150 | \$68.257.731 | \$73.561.594 | \$78.843.823 |
| NOVIEMBRE | \$90.935.365 | \$95.339.841 | \$100.213.565 | \$105.423.346 |
| DICIEMBRE | \$110.543.996 | \$116.595.912 | \$122.607.497 | \$128.683.287 |
| MESES DE MENOR VENTA | | | | |
| ENERO | \$38.240.654 | \$41.157.246 | \$43.311.497 | \$47.439.247 |
| MARZO | \$50.175.215 | \$54.057.123 | \$59.431.226 | \$65.634.512 |
| AGOSTO | \$36.469.846 | \$40.557.437 | \$44.434.495 | \$47.439.224 |
| SEPTIEMBRE | \$38.746.005 | \$42.056.721 | \$45.221.359 | \$48.718.435 |
| OCTUBRE | \$42.056.864 | \$46.274.623 | \$51.813.467 | \$56.663.927 |

Tal como se muestra en la **tabla 5**, las ventas tienden a estancarse, pues entre el periodo 2.005-2006 hubo un incremento en millones de \$51.891.899 cifra que en porcentaje equivale a 6.1%, en el periodo 2006-2007, hubo un incremento en millones de \$57.045.148, cifra que en porcentaje equivale a 6.3%, en el periodo 2007- 2008 el crecimiento de ventas fue de \$59.132.967, lo cual representa el 6.1%.

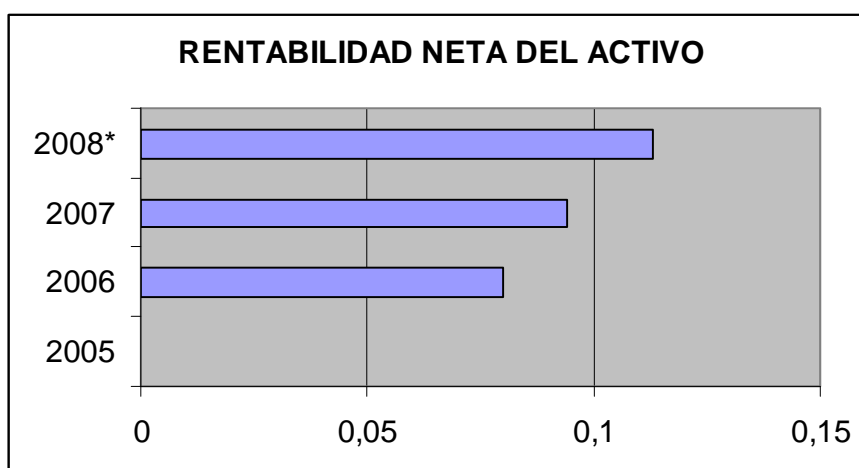
6.3.3 Rentabilidad. Para calcular la rentabilidad, definida esta como el beneficio que se espera de una inversión que se realiza (García, 1999), se tienen en cuenta los datos de la utilidades netas y del activo durante el periodo de 2005 al 2008. En la tabla se puede observar que la inversión realizada en la empresa ha rendido una rentabilidad del 9.6% en promedio.

Tabla 6. Cuadro comparativo de utilidades (\$ Millones)

| AÑO | UTILIDADES NETAS | VENTAS | ACTIVOS | MARGEN NETO | RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS |
|-------|------------------|-------------|---------------|-------------|----------------------------|
| 2005 | 96.096.109 | 800.800.911 | 1.281.281.453 | 12% | 7,5% |
| 2006 | 102.323.137 | 852.692.810 | 1.279.039.213 | 12% | 8,0% |
| 2007 | 118.265.935 | 909.737.958 | 1.258.148.245 | 13% | 9,4% |
| 2008* | 125.953.220 | 968.870.925 | 1.114.630.265 | 13% | 11,3% |

* Proyectado

Grafica 3. Rentabilidad Neta del Activo



6.4 FACTORES DE LA CATEGORÍA N DEL CICLO DEL PRODUCTO

6.4.1 Amenaza de nuevos ingresos. El mercado de las confecciones, pijamas y prendas multiusos se ven fuertemente amenazadas, el negocio de la confección no tiene barreras de entrada, es decir cualquier persona puede comprar una máquina de segunda y en dos días está sacando camisetas, pijamas, pantalones, etc. casualmente esta informalidad merma la rentabilidad de las empresas que están formalmente constituidas. La competencia externa, ofrece buenos productos y a muy buenos precios y debido a la apertura, ésta es cada día más fuerte y amenazante.

China e India se muestran como competidores de respeto. Al consumidor nuestro le gusta prendas de calidad y buen diseño; pero los escasos recursos económicos, los puede llevar a que compren productos Chinos por su precio y porque no se puede decir que sean malos, (se encuentra de todas las categorías) en los mercados externos nos han hecho perder clientes. Hay que tener presente que en China se producen telas a gran escala, lo que reduce los costos y el precio es lo que hace la ventaja².

6.4.2 Poder de negociación de los compradores. Los clientes finales no poseen poder de negociación, ellos toman su decisión de compra dependiendo del precio que la empresa haya establecido. Es de anotar que clientes como almacenes Flamingo (Medellín), almacenes SI, Almacenes La 14, si ejercen un poder de negociación, ya que ellos le apuestan al proveedor que maneje los precios mas bajos y también tienen el poder de negociar los precios que sean establecidos por los proveedores obteniendo el mejor descuento en los productos .

6.4.3 Poder de negociación de los proveedores. Los textileros en este caso son los proveedores de los confeccionistas, los cuáles tienen diferentes enfoques de negociación como son: precio, calidad, garantía entre otros beneficios, por lo tanto tienen cierto grado de poder frente a las compañías de confecciones, ya que muchas veces estas se ven en la necesidad de realizar pedidos aun cuando los precios no sean los mejores, teniendo en cuenta que la industria no se detiene.

6.4.4 Presión de sustitutos. Existe gran variedad de productos sustitutos, que se constituyen como alternativas para el mercado objetivo de las confecciones de pijamas y prendas multiusos. Estos productos se pueden ver en: Lycras, Bóxer, Sudaderas, Shorts y camisetas. Pues estos productos son confeccionados con

² RAIGOSO RUBIO, Angélica. Importaciones Chinas no sólo son textiles En: La República, Bogotá D.C.; (05, Sep., 2005); p. 2 B.

texturas iguales (franelas) o similares a las pijamas y prendas multiusos. Anteriormente el número de confecciones de pijamas y prendas multiusos era menor, hoy en día el número es mas grande por los productos sustitutos y se tienen que disputar la misma torta del mercado, disminuyendo la rentabilidad de las empresas.

6.4.5 Rivalidad de la categoría. En el mercado de las confecciones, pijamas y prendas multiusos, la competencia se da principalmente en el precio, innovación de los diseños y calidad. La guerra de precios que se desarrolla en este mercado es tan fuerte, que las empresas que no tienen un plan estratégico definido se ven afectadas y pierden participación del mercado.

6.5 FACTORES MEDIO AMBIENTALES

6.5.1 Factor Tecnológico. La tecnología influye en forma considerable el desempeño de la industria de las confecciones, debido a esto la inversión en maquinarias mas modernas, permite que los tiempos producción sean eficientes, la calidad optima y los costos bajos. En un mercado global en donde cada día se requiere más precisión, ser más eficientes y eficaces es más necesario la implementación de tecnología de punta que permita realizar mejores trabajos.

La empresa cuenta con maquinaria de punta tecnoneumática, que trabaja con un compresor que expulsa aire hacia las maquinas de coser, el cual mejora los tiempos de confección y la calidad en los terminados de la prenda. Dentro de sus prioridades esta el de renovar la maquinaria de acuerdo a sus capacidades, en un promedio de 3 años para obtener más eficiencia en la producción.

6.5.2 Factor Económico. Según Análisis Económico de la Semana.

Durante los últimos años las industrias textiles y confecciones colombianas han tenido que enfrentar tres grandes problemas que han venido golpeando significativamente sus ingresos: la revaluación, la firma del TLC y el contrabando de productos asiáticos que llegan desde Panamá.

La crisis del sector en los últimos años ha obligado al sector a responder, con innovación, tecnología, alianzas estratégicas, reducción de costos.

Existe a nivel internacional una Sobrecapacidad de producción, esta mayor oferta coloca a estas industrias en situación de competencia muy difícil.

Mundialización de los mercados, representado por: La rápida industrialización de algunos países en vía de desarrollo En textiles y confecciones, la liberación de las importaciones, la globalización de la información, el incremento del poder adquisitivo en algunos grupos de información. Deslocalización de la producción. La mayoría de los productos textiles, especialmente los de uso final han perdido la nacionalización de producción por ejemplo: El hilo puede ser de un país, la tela de otro y la confección de un tercero³.

6.5.3 Factor Legal. Los efectos devastadores de la revaluación obedecen, en algunos casos, a la falta de competitividad internacional que impide exportar. En otros, el dólar barato ha facilitado la competencia desleal y el contrabando.

El sector textil y confecciones es uno de los más afectados en la ciudad de Cali. Asotextil, realizó una encuesta entre sus afiliados y preguntó sobre la necesidad de imponer salvaguardias en telas, confecciones e insumos y todos los empresarios estuvieron de acuerdo con que se adopten medidas, pues no pueden igualar la oferta de la competencia desleal surgida por el contrabando y el lavado de activos.

Una salvaguardia urgente solicitará al gobierno nacional el sector confeccionistas ante la avalancha de productos de todo tipo que han ingresado de China al mercado nacional. Pantalones, camisas, blusas, calcetines y jeans llegan al país proveniente de la nación asiática y éstos precisamente son los que produce en volumen la industria colombiana. Se estima que las ventas y la producción han bajado pero el temor de los empresarios es que los productos chinos logren acaparar el consumo de la que es para muchos industriales la mejor temporada del año⁴.

6.5.4 Factor Político. Según el programa especial de la Consejería Presidencial Red de gestores Sociales:

La revaluación, el contrabando y las importaciones son los principales problemas que deben afrontar los empresarios que desarrollan su actividad en el sector manufacturero, entre estos las industrias textiles y confecciones.

³ Informe sector textil [en línea]: Análisis Económico de la Semana. Medellín: Crediseguro S.A., enero 21 de 2008 [Consultado 19 de Julio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.crediseguro.com.co/descarga/InformeSectorTextilEnero2008.pdf>

⁴ RAIGOSO, Op. cit. p. 2 B.

Los textiles y los confeccionistas no cesan en su afán de exigir al Banco de la República y al Gobierno, medidas más fuertes y rápidas frente al desplome del dólar, este es un factor que perjudica tanto a los confeccionistas, por la facilidad de que entren productos en gran volúmenes al país, como a los exportadores.

Los confeccionistas consideran que la revaluación es un subsidio a la producción y a la mano de obra extranjera, y un gravamen a la producción y al empleo nacional. Por esa razón, Asotextil dice que el Banrepública tiene motivos suficientes para que baje las tasas con el objetivo de desincentivar la entrada de capitales y frenar la revaluación⁵.

6.5.5 Ambiente Cultural y Social. En la actualidad, la pijama dejó de ser esa prenda poco importante a la que no se le presta mucha atención a la hora de comprar, teniendo en cuenta que no sólo es determinante para la comodidad, expresa la personalidad e influye en las relaciones con las personas más íntimas.

La noche es el momento en que realmente las personas se encuentran con los seres queridos, con la gente de más confianza y cercanía, por eso, la prenda de la noche, la pijama, es la muestra de cómo las mujeres se sienten cómodas y cómo se reflejan hacia ellos.

Muchas veces, por la misma dinámica de las actividades diarias, no es la ropa del día sino la de la noche la que tenemos puesta al momento de compartir, conversar e interactuar con la familia, los amigos, la pareja.

Los criterios a tener en cuenta al momento de comprarlas dependen de ciertas circunstancias: un viaje, una visita, la luna de miel, la vida en pareja y familiar. Hay otros elementos externos como el clima, el tiempo, la compañía o el estado de ánimo que influyen para ponerse esta u otra pijama.

Por eso es muy importante determinar las tendencias, las necesidades y los gustos para comprar pijamas que representen la personalidad sexy, dinámica, dueña de cada situación, atractiva y elegante. Sorprender en el momento más íntimo del día con un vestuario cautivante y que exalte la feminidad es la mejor opción para impulsar las relaciones con los seres que más se quieren.

⁵ Red de gestores sociales una estrategia nacional de trabajo colectivo [en línea]: Se han perdido 1.415 puestos Bogotá, D.C.: Consejería Presidencial de Programas Especiales, 2004 [Consultado 19 de Julio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.rgs.gov.co/noticias.shtml?x=23454>

Para las mujeres estar en casa un domingo es un asunto natural, les encanta cultivar los espacios privados, disfrutar de diferentes pasatiempos, estar en contacto con los que más quieren, también son conscientes de que necesitan descansar, por eso prefieren usar las prendas mas cómodas como son las prendas multiusos.

Las prendas multiusos buscan que las mujeres puedan estar cómodas y bellas en su espacio íntimo, pero que puedan también salir a caminar al atardecer, hacer yoga, meditar o ir a conversar con sus amigas en un café cercano. Son prendas esencialmente diseñadas para los días de descanso y por eso son confeccionadas con telas muy suaves y frescas.

7. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA Y LOS COMPETIDORES

Es importante tener en cuenta que no existen muchas empresas dedicadas a la sub-categoría de Pijamas y Prendas Multiusos. El hecho de que la re-compra de este tipo de productos no sea tan frecuente y que el mercado tenga cada vez más opciones de marcas en productos sustitutos, hace que la competencia sea fuerte y lleve a la sub-categoría a comportarse de forma similar en comparación a otros mercados más competitivos. Así, la sub-categoría se caracteriza principalmente por el ofrecimiento de distintos tipos de calidad, precios competitivos y diseños innovadores.

Nuestros principales competidores en la ciudad de Cali son:

- **ANDRA:** Fue constituida en Cali, en el año de 1.991 como productora y comercializadora de prendas de dormir y prendas multiuso. La fabricación de sus prendas se lleva a cabo mediante empresas satélite (maquiladoras), las cuáles elaboran sus productos de acuerdo a los requerimientos en diseño que ellos manejan. Como se observará en la **Tabla 7**, el portafolio de productos de la marca ANDRA no incluye la línea de Pijamas para Niñas ni Juveniles. Sus prendas son confeccionadas en tejido de punto (franela), lo que le da mucha frescura a las prendas, al momento de usarlas. Sus productos se venden en Almacenes LA 14 y en nichos de mercado del Valle del Cauca.
- **BURTTON'S:** Es una empresa de familia fundada hace 25 años, exactamente el 13 de enero de 1983, cuenta con 65 empleados la fabrica esta ubicada en el centro de la ciudad de Cali . Su objetivo ha sido y es la manufactura de pijamas y prendas multiusos para damas y niñas. Las Pijamas Burtton's, se elaboran con telas de óptima calidad y variados diseños, en especial tejidos de punto cuya composición varia entre polyester - algodón 65 - 35. Los productos de Burtton's están calificados como de buena calidad, son aceptados en los mercados nacionales y se encuentran en las principales cadenas de tiendas como son: Carrefour, Éxito, Cafam, la 14, Vivero, etc. para clientes como Cafam y Éxito, burtton's es proveedor desde hace 25.
- **FANNY:** Se constituyo en 1980 como una empresa productora y comercializadora de pijamas y prendas multiusos, cuenta con 68 empleados y esta ubicada en el centro de la ciudad de Cali. Esta ha sido fuerte en los diseños de pijamas clásicas.
Están confeccionadas en tejido de punto (franela) con diseños exclusivos manejando mucho bordado en las prendas clásicas y en línea infantil. Sus prendas

se encuentran ubicadas en las principales cadenas de tiendas como son Carrefour, Éxito, la 14, vivero y punto de fabrica.

Tabla 7. Portafolio de la Competencia

| PRODUCTOS | ANDRA | BURTTON'S | FANNY | TALLAS |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| PIJAMAS NIÑAS: | | | | |
| Short blusa sisa | No Venden | No Venden | No Venden | Si Venden |
| Short blusa manga | No Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Batola sisa | No Venden | Si Venden | No Venden | Si Venden |
| Batola manga | No Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Pescador blusa sisa | No Venden | No Venden | No Venden | Si Venden |
| Pescador blusa manga | No Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Pantalón largo blusa manga | No Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| PIJAMAS JUVENILES: | | | | |
| Short blusa tiras | Si Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Short blusa sisa | Si Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Batola tiras | Si Venden | No venden | No venden | Si Venden |
| Batola sisa | Si Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Pescador tiras | Si Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Pescador sisa | Si Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Pescador manga | No Venden | No Venden | Si Venden | Si Venden |
| Pantalón largo blusa sisa | No Venden | No Venden | No Venden | Si Venden |
| Pantalón largo blusa manga | No Venden | No Venden | No Venden | Si Venden |
| PIJAMAS CLÁSICAS: | | | | |
| Batola manga | No Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Levantadora manga | No Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Pescador manga | No Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Pantalón largo blusa manga | No Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| MULTIUSOS: | | | | |
| Short lycra blusa tiras | Si Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Short lycra blusa sisa | Si Venden | No Venden | Si Venden | Si Venden |
| Pescador lycra tiras | Si Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Pescador lycra sisa | Si Venden | No Venden | No Venden | Si Venden |
| Pantalón largo lycra-blusa sisa | Si Venden | No Venden | No Venden | Si Venden |
| Pantalón largo lycra-blusa manga | Si Venden | No Venden | No Venden | Si Venden |

| | | | | |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pantalón largo franela-blusa sisa | No Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |
| Pantalón largo franela-blusa manga | No Venden | Si Venden | Si Venden | Si Venden |

7.1 MEZCLA DE MERCADEO DE LA COMPETENCIA

Tabla 8. Análisis de la competencia

| FACTORES A EVLUAR | ANDRA | BURTTON'S | FANNY | TALLAS |
|-------------------------------|---|---|---|--|
| Variedad en Diseños | Buena variedad en diseños juveniles. | Buena variedad en los diseños clásicos y juveniles. | Buena variedad de sus diseños en la línea infantil y clásica | Excelente variedad de diseños y colores en las 3 categorías. |
| Servicio al Cliente | Bueno. Se presta asesoría al cliente por medio de una impulsadora. | Su servicio es Bajo , porque en los puntos de venta no cuenta con impulsadora. | Bueno. Cuenta con asesoría por medio de impulsadora. | Bueno. Cuenta con asesoría por medio de impulsadoras. |
| Posicionamiento | Buen servicio y variedad en la línea juvenil. | Variedad en los diseños clásicos. | Variedad en los diseños infantiles. | Variedad en diseños, calidad y precios económicos. |
| Diferenciación | Buen servicio y variedad. | Buena cobertura de mercado. Vende a través de almacenes de cadena grandes. | Buena cobertura de mercado. Vende a través de almacenes de cadena grandes. | Gran variedad en las prendas multiusos, con una gama de colores alegres y un tallaje amplio. |
| Recordación | Baja | Alta | Alta | Media |
| Percepción de clientes | Buena opción en el momento de comprar pijamas juveniles. | Buena opción en el momento de comprar pijamas clásicas y juveniles. | Buena opción en el momento de comprar pijamas infantiles y clásicas. | Excelente Calidad, variedad y precios económicos. |

| | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|
| PRECIOS | | | | |
| Short | \$23.000 | \$24.000 | \$25.000 | \$ 20.000 |
| Batola | \$25.000 | \$26.000 | \$27.000 | \$ 22.000 |
| Pescador | \$34.000 | \$35.000 | \$37.000 | \$ 30.000 |
| Pantalón largo | \$48.000 | \$50.000 | \$51.000 | \$ 44.000 |
| PROMOCION | | | | |
| Avisos p.o.p | Si | Si | Si | No |
| Revista | Si | Si | Si | Si |
| Radio | No | No | No | Si |
| Catalogo | No | No | No | No |
| Internet | No | Si | Si | No |
| Descuentos promocionales | Si | Si | Si | Si |
| Relaciones públicas | No | Si | Si | Si |
| COBERTURA DE MERCADO | Baja. Sólo venden a través de un Punto de Venta reconocido. | Buena. Sus principales ventas se realizan a través de 3 almacenes de cadena reconocidos a nivel nacional. | Buena. Sus principales ventas se realizan a través de 5 almacenes de cadena reconocidos a nivel nacional. | Buena. Sus principales ventas se realizan a través de 3 almacenes de cadena importantes en la región y nichos de mercado. |

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la tabla anterior, podemos darnos cuenta que los competidores son más percibidos por los diseños de acuerdo a las categorías, tal como se muestra a continuación:

- ANDRA: Se percibe más por la línea juvenil
- BURTTON'S: Se percibe más por la línea clásica y juvenil
- FANNY: Se percibe por la línea infantil y la línea clásica.
- TALLAS: Se percibe por su variedad en todos los diseños, buena gama de colores
- texturas suaves, tallaje amplio y precios justos.

En la tabla podemos observar que en promoción las tres marcas ANDRA, BURTTON'S Y FANNY, cuentan con avisos P.O.P, lo que les permite que los

clientes ubiquen con más facilidad las prendas, mientras que la marca TALLAS no cuenta con esto.

7.1.1 Ventaja competitiva y análisis de recursos

Tabla 9. Ventaja competitiva y análisis de recursos

| | ANDRA | BURTON'S | FANNY | TALLAS |
|--|-------|----------|-------|--------|
| Habilidad para concebir y diseñar nuevos productos | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Habilidad para producir, manufacturar o prestar el servicio | Bajo | Medio | Alto | Alto |
| Habilidades de Marketing | Medio | Alto | Alto | Bajo |
| Habilidades financieras | Medio | Medio | Alto | Alto |
| Habilidades gerenciales | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Tendencias en la categoría | Medio | Alto | Alto | Alto |
| Expectativas de estrategias futuras | Medio | Medio | Medio | Alto |

De la anterior tabla podemos analizar que la marca FANNY es uno de los competidores más fuertes que tiene la marca TALLAS.

Tallas cuenta con la habilidad gerencial estratégica de su propietario, ha logrado sobresalir en la sub-categoría de las pijamas y prendas multiusos, y sus expectativas futuras son altas para el siguiente año.

8. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

- **¿Quiénes son los clientes?** Los clientes de TALLAS son mujeres de ciudades de las regiones Andina y Pacífica del territorio Colombiano, que buscan satisfacer la necesidad de usar prendas cómodas y frescas al momento de descansar o realizar actividades informales.
- **¿Qué compran y como usan el producto?** Las clientes de TALLAS compran pijamas para dormir y prendas multiusos cuando quieren sentirse cómodas después de cada jornada o disfrutar de diferentes pasatiempos, como salir a caminar, meditar o ir a dejar sus hijos al colegio, etc.
- **¿Dónde compran?** Las clientes de TALLAS adquieren los productos por medio de los almacenes de cadena como: almacenes la 14, almacenes flamingo, almacenes si, nichos de mercado en las regiones andina y pacífica del territorio colombiano y en el punto de fábrica.
- **¿Cuándo compran?** Las clientes de TALLAS compran principalmente en las temporadas de navidad, día de la madre y en los descuentos que se realizan dos veces al año, es decir, en febrero y junio. Estos descuentos se hacen para agotar los inventarios de colecciones pasadas. Lo anterior no indica que solo compren en estas temporadas, también se vende todo el año para regalos de cumpleaños, grados, primeras comuniones, etc.
- **¿Cómo lo seleccionan?** Las clientes de TALLAS seleccionan las prendas de acuerdo a la calidad, el precio, al diseño, tallaje y color.
- **¿Por qué prefieren un producto?** Los productos los prefieren por su excelente calidad, precios económicos y variedad en los diseños.
- **¿Cómo responden a los programas de marketing?** La empresa realiza promociones de descuentos dos veces al año en los puntos de venta, estas promociones han tenido buena reacción por parte de los clientes ya que se ven motivados a llevarlas por el pague 1 lleve 2.
- **¿Volverán a comprar?** La empresa cuenta con una base de datos de clientas, donde se les informa las actividades de marketing que se realizarán, esto transmite a ellas lo importante que son para la empresa, así mismo refleja fidelidad de los clientes para la empresa.

Es importante mencionar que para TALLAS es prioritario estar innovando y estar siempre expectante a los cambios que surjan en el sector de las confecciones, ya

que esto marca la pauta hacia donde nos podemos dirigir. En este sector existen muchos productos complementarios tales como:(prendas deportivas, blusas en licras, ropa interior) por eso TALLAS tiene dentro de sus planes ampliar el portafolio de sus productos sin salirse de la calidad, texturas de las telas que maneja, y de esta manera llegar a mas clientes y poder satisfacer la necesidades de sus clientes.

➤ **Segmentación** El mercado objetivo, tal como se muestra en la tabla, son mujeres que están ubicadas en las ciudades de Cali, Palmira, Buga, Tulúa, que se encuentran desarrollando actividades laborales, y no les queda tiempo de salir de compras para adquirir productos de uso propios, secretarias, ejecutivas, oficinistas y/o amas de casa de estratos 2, 3, 4 y 5, las cuales devengan de un salario mínimo en adelante.

Tabla 10. Segmentación del mercado

| | |
|---|---|
| TAMAÑO DE LA POBLACIÓN DE MUJERES EN TULÚA ZONA URBANA | 31.910 |
| TAMAÑO DE LA POBLACIÓN DE MUJERES EN BUGA ZONA URBANA | 19.510 |
| TAMAÑO DE LA POBLACIÓN DE MUJERES EN PALMIRA ZONA URBANA | 32.457 |
| TAMAÑO DE LA POBLACIÓN DE MUJERES EN CALI ZONA URBANA | 297.920 |
| SEXO | FEMENINO |
| EDAD | ENTRE 20 Y 59 AÑOS DE EDAD |
| INGRESOS | DE 1 SALARIO MÍNIMO EN ADELANTE |
| EDUCACIÓN | BACHILLERATO, TECNOLÓGICO O UNIVERSITARIO. |
| OCUPACIÓN | SECRETARIAS, OFICINISTAS, ESTUDIANTES, AMAS DE CASA, EJECUTIVAS |
| TAMAÑO DE LA FAMILIA Y DEL NÚCLEO FAMILIAR | DE DOS (2) A CINCO (5) PERSONAS, APROXIMADAMENTE TRES NIÑOS POR HOGAR. |
| DEPARTAMENTO | VALLE DEL CAUCA |
| CIUDADES | TULUA, BUGA, PALMIRA Y CALI |
| NIVEL SOCIOECONÓMICO | 2, 3, 4 Y 5 |
| FACTORES DE ESTILO DE VIDA | LOS CLIENTES SON PERSONAS QUE DESEAN SENTIRSE CÓMODAS, QUE DESEAN DAR UN BUEN OBSEQUIO, PREOCUPADAS POR EL AHORRO, INTERESADAS EN EL PRECIO Y EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO. |
| CONSUMO APROXIMADO | CONSUMEN APROXIMADAMENTE DOS (2) PIJAMAS POR AÑO. |

Es de aclarar que aunque TALLAS produce pijamas para mujeres de 5 años en adelante, el mercado objetivo tiene en cuenta las mujeres entre 20 a 59 años, las cuales tienen capacidad de compra y están ubicadas en niveles socioeconómicos 2, 3,4 y 5 de las ciudades mencionadas.

9. ELEMENTOS DE LA PLANEACION

9.1 POTENCIAL DEL MERCADO

El potencial del mercado se calculo teniendo en cuenta la segmentación del mercado y el consumo promedio por año. Este potencial se presenta en la tabla 11.

Tabla 11. Potencial del mercado

| CONCEPTO | VALORES |
|--|--|
| MERCADO META TOTAL CIUDADES DE TULUA, BUGA, PALMIRA Y CALI | 381.797 |
| TERRITORIO GEOGRAFICO | DEPARTAMENTO DEL VALLE – CIUDADES DE TULUA, BUGA, PALMIRA Y CALI |
| RESTRICCIONES DE CONSUMO | NINGUNA |
| PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN ESPERADA | 2.5% |
| CLIENTES POTENCIALES | 9.545 CONSUMIDORES |
| COMPRAS TOTALES POR AÑO (2 PIJAMAS POR CLIENTE) | 19.090 PIJAMAS |
| PRECIO PROMEDIO DEL PRODUCTO * | \$ 25.666 |
| MONTO TOTAL DE LAS COMPRAS POR AÑO | \$ 489.963.940 |
| FACTORES ADICIONALES | NINGUNO |

* Se calculo teniendo en cuenta que el precio de venta de los Capris es de \$28.000, de los conjuntos es de \$25.000 y de las Batolas es de \$24.000.

Dado lo anterior, se estima una participación de mercado del 2.5%, lo cual corresponde a 9.545 consumidoras y a un monto total de ventas para el 2009 por valor de \$489.963.940.

9.1.1 Tamaño de la categoría y pronóstico de ventas. El pronóstico de ventas se estimó teniendo en cuenta el potencial del mercado y el histórico de participación porcentual de las ventas mensuales en el total anual que se presenta en la **tabla # 12**.

Tabla 12. Histórico de participación porcentual de las ventas mensuales en el total (años)

| HISTÓRICO DE PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS MENSUALES EN EL TOTAL (AÑOS) | |
|---|---------|
| ENERO | 4,80% |
| FEBRERO | 8,85% |
| MARZO | 6,50% |
| ABRIL | 10,81% |
| MAYO | 12,72% |
| JUNIO | 8,38% |
| JULIO | 8% |
| AGOSTO | 4,78% |
| SEPTIEMBRE | 4,95% |
| OCTUBRE | 5,57% |
| NOVIEMBRE | 11,10% |
| DICIEMBRE | 13,54% |
| TOTAL | 100,00% |

Fuente: propia

En la **tabla # 13** se presenta el pronóstico de ventas en unidades por cada ciudad, lo cual se pronosticó teniendo en cuenta la participación de ventas mensual en el año y la participación de mercado en cada ciudad.

Tabla 13. Pronóstico de ventas en unidades.

| PERÍODO MENSUAL | TULUA | BUGA | PALMIRA | CALI |
|----------------------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| ENERO | 77 | 47 | 78 | 715 |
| FEBRERO | 141 | 86 | 144 | 1.318 |
| MARZO | 104 | 63 | 105 | 968 |
| ABRIL | 173 | 106 | 175 | 1.610 |
| MAYO | 203 | 124 | 206 | 1.895 |
| JUNIO | 134 | 82 | 136 | 1.248 |
| JULIO | 128 | 78 | 130 | 1.192 |
| AGOSTO | 76 | 47 | 78 | 712 |
| SEPTIEMBRE | 79 | 48 | 80 | 737 |
| OCTUBRE | 89 | 54 | 90 | 830 |
| NOVIEMBRE | 177 | 108 | 180 | 1.653 |
| DICIEMBRE | 216 | 132 | 220 | 2.017 |
| TOTAL | 1596 | 976 | 1622 | 14.896 |

En la **Tabla # 14.** Se muestran las ventas proyectadas para el primer año (2009) de actividades las cuales ascienden a \$ 489.963.940. De acuerdo con la tabla, en Tulua se espera vender en el año un total de \$40.962.936, en Buga un total de \$25.050.016, en Palmira la suma de \$41.630.252 y en Cali \$382.320.736

Tabla 14. Pronósticos de Ventas en pesos para el 2009.

| PERÍODO MENSUAL | TULUA | BUGA | PALMIRA | CALI | TOTAL |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| ENERO | 1.966.221 | 1.202.401 | 1.998.252 | 18.351.395 | 23.518.269 |
| FEBRERO | 3.625.220 | 2.216.926 | 3.684.277 | 33.835.385 | 43.361.809 |
| MARZO | 2.662.591 | 1.628.251 | 2.705.966 | 24.850.848 | 31.847.656 |
| ABRIL | 4.428.093 | 2.707.907 | 4.500.230 | 41.328.872 | 52.965.102 |
| MAYO | 5.210.485 | 3.186.362 | 5.295.368 | 48.631.198 | 62.323.413 |
| JUNIO | 3.432.694 | 2.099.191 | 3.488.615 | 32.038.478 | 41.058.978 |
| JULIO | 3.277.035 | 2.004.001 | 3.330.420 | 30.585.659 | 39.197.115 |
| AGOSTO | 1.958.028 | 1.197.391 | 1.989.926 | 18.274.931 | 23.420.276 |
| SEPTIEMBRE | 2.027.665 | 1.239.976 | 2.060.697 | 18.924.876 | 24.253.215 |
| OCTUBRE | 2.281.636 | 1.395.286 | 2.318.805 | 21.295.265 | 27.290.991 |
| NOVIEMBRE | 4.546.886 | 2.780.552 | 4.620.958 | 42.437.602 | 54.385.997 |
| DICIEMBRE | 5.546.382 | 3.391.772 | 5.636.736 | 51.766.228 | 66.341.117 |
| TOTAL | 40.962.936 | 25.050.016 | 41.630.252 | 382.320.736 | 489.963.940 |

9.2 ANALISIS DOFA

El análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, DOFA, permite examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete, así las conclusiones que resulten de tal análisis, podrán ser útiles para la formulación de estrategias de mercadeo.

El análisis DOFA se hace en dos dimensiones: interna y externa. En la dimensión interna participan las fortalezas y debilidades de la empresa, aspectos que se pueden controlar. En la dimensión externa, se involucran las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado, aspectos no controlables directamente por la empresa. Por tanto, se debe tratar de aprovechar las oportunidades y minimizar o anular los efectos de las amenazas.

Tabla 15. Análisis DOFA (Fortalezas y Debilidades)

| ANÁLISIS DOFA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---------------|---|--|
| DOFA | <p>Producto: producción y comercialización de pijamas y prendas multiusos elaboradas con la más alta calidad en franelas de algodón, poliéster y lycras.</p> <p>Precio: Se maneja los precios más económicos del mercado, lo que genera mayor rotación del producto.</p> <p>Plaza: La empresa cuenta con capacidad de producción para abarcar nuevos mercados a nivel nacional.</p> <p>Promoción: Se maneja descuentos en temporadas de ventas bajas, del tipo pague 1 lleve 2. También, se utilizan medios de comunicación como las revistas de los almacenes de cadena y la radio.</p> <p>Compañía: Existen relaciones adecuadas entre los empleados y su propietario, el personal es calificado, el clima organizacional es agradable, basado en respeto, trabajo en equipo, compañerismo, comunicación y continua innovación tecnológica.</p> <p>Clientes: Reconocen a TALLAS por la variedad de productos que maneja, por la óptima calidad y los precios justos.</p> <p>Competencia: Exclusividad en los diseños, alta calidad en las telas y confección.</p> <p>Servicio al cliente: Constante asesoría para los clientes por parte de las impulsadoras en los puntos de venta y los asesores externos que prestan asesoría a los clientes mayoristas.</p> | <p>Promoción: no cuenta con comunicación en los puntos de venta (P.O.P.) No se tiene página Web ni catálogos.</p> <p>Precio: No presenta debilidad.</p> <p>Plaza: se tiene una cobertura pequeña con relación al competidor líder.</p> <p>Producto: No presenta debilidad.</p> <p>Compañía: no cuenta con un plan de mercadeo estratégico por escrito. Se maneja un mercadeo empírico, por lo tanto no es efectivo debido a la falta de sistemas de medición y control de inventario.</p> <p>Clientes: no se maneja programas de fidelización de clientes.</p> <p>Competencia: No presenta debilidad.</p> <p>Servicio al cliente: No presenta debilidad.</p> |

Tabla 16. Análisis DOFA (Oportunidades).

| | | | |
|---|----------------------|---|--|
| <p>Producto: Diversificación que complemente las líneas de los productos de la empresa (deportiva, blusas y ropa interior), ya que el mercado se encuentra en constante cambio y siempre quiere encontrar productos nuevos y novedosos.</p> <p>Precio: Mejorar la negociación con los proveedores a fin de obtener menores precios en la compra de materias primas y así lograr márgenes de rentabilidad mas alto.</p> <p>Plaza: Incrementar la cobertura del mercado a nivel nacional.</p> <p>Clientes: Posibilidad de vender las pijamas y prendas multiusos a nivel internacional, ya que los consumidores prefieren estas prendas por su calidad y diseños.</p> <p>Promoción: Ampliar el plan de medios y la participación en eventos - ferias relacionados con la moda.</p> | OPORTUNIDADES | <p>Combinación: Fortalezas con oportunidades</p> <p>Posible estrategia: Implementar nuevos sistemas estratégicos de ventas y publicidad, para generar recordación y posicionamiento de marca en los consumidores.</p> | <p>Combinación: Debilidades con oportunidades</p> <p>Posible estrategia: Diseñar e implementar una pagina web, la cual nos permita abarcar nuevos mercados a nivel nacional e internacional.</p> |
|---|----------------------|---|--|

Tabla 17. Análisis DOFA (Amenazas).

| | | | |
|---|-----------------|--|--|
| <p>Producto: 1. Exigencia del mercado en cuanto a estilos y colores de moda. 2. Fuerte ingreso de prendas provenientes de Asia, principalmente de China e India, por la baja calidad y bajos precios con los que compiten en el mercado colombiano.</p> <p>Cientes: Los clientes no tienden a ser fieles a determinada marca. Son muy variables en el momento de la compra.</p> <p>Competencia: Fácil entrada de competidores debido a que no existen barreras de entrada importantes.</p> <p>Clima: Los constantes cambios que surgen en la moda, son percibidos por los clientes.</p> <p>Plaza: Actualmente no existe cobertura del mercado a través del network marketing (ventas por catálogo), debido a que algunos de los competidores directos están vendiendo de esta forma.</p> | AMENAZAS | <p>Combinación: Fortalezas con amenazas</p> <p>Posible estrategia: Ampliar la cobertura del mercado nacional por medio de catálogos implementando la estrategia del network marketing.</p> | <p>Combinación: Debilidades con Amenazas</p> <p>Posible estrategia: Crear un programa de Servicio al Cliente de tal forma que nos permita conocer las necesidades, gustos y expectativas de nuestros clientes y a su vez, nos permita fidelizarlos, dándoles beneficios y asesoramiento con personal calificado.</p> |
|---|-----------------|--|--|

9.2.1 Factores clave de éxito.

➤ **Eficiencia En Costos.** Los avances tecnológicos son sin lugar a dudas, una de las formas más eficientes de elevar nuestros niveles de eficiencia, porque nos pone en frente de alternativas para aumentar la productividad y mejorar la oportunidad de los procesos internos de la empresa. La tecnología además, por si misma, puede permitir el rediseño de procesos y la obtención de economías de escala.

La eficiencia operacional significa “costos más bajos y calidad superior. Estas dos palabras están indisolublemente atadas puesto que para tener costos más bajos se requiere trabajar con alta calidad. El beneficio de la eficiencia operacional es doble, por un lado se reducen los costos de producción y por otro, se desarrollan niveles de calidad superior a favor de los clientes internos y externos de la empresa”⁶.

Para tener una eficiencia, una calidad y una flexibilidad competitiva, es necesario el cambio continuo y permanente para adecuarse a las nuevas exigencias del mercado y los nuevos desarrollos tecnológicos.

En este contexto, surge la innovación como motor fundamental para lograr competitividad, entendiendo por ese concepto, la capacidad de generar cambios que se traduzcan en beneficios concretos.

La innovación puede darse en cualquier área y a nivel de las empresas, y en cualquier aspecto de la gestión empresarial incluyendo, por lo tanto, acciones tendientes a la mejora de procesos productivos mediante el uso de nuevas tecnologías.

➤ **Diseño.** Las empresas deben estar en una constante innovación ya que el mercado es cada vez mas competitivo y la influencia de otros mercados externos sea ido incorporando fuertemente en el país, por tal motivo las empresas colombianas tienen que estar diseñando continuamente, pues se considera que el consumidor actual es más racional que emocional, porque el comprador se está interesando más por los beneficios que el producto le ofrece y por el valor agregado que esté tenga. Al igual este se considera como un consumidor heterogéneo por la variedad de gustos que estos presentan.

Debido a esto, la supervivencia de las empresas está dependiendo hoy en día de que tanto se encuentran orientadas hacia el consumidor y que tan bien estén fabricando los productos para tener un consumidor contento y satisfecho; las empresas deben estar muy expectantes acerca del comportamiento de compra, costumbres, hábitos, e infinidad de factores que influyen al consumidor. Se puede pensar que las prendas y productos que se fabrican hoy en día debe transmitir sentimientos, motivación, optimismo, pues éste es el objetivo de la moda.

➤ **Posicionamiento.** Los productos se pueden posicionar según ciertos atributos como, el precio, calidad, diseño, variedad, publicidad y servicio.

⁶ La eficiencia operacional [en línea]: importancia de la eficiencia operacional. Medellín; Carlos Alberto Mejía, abril 2002 [Consultado 25 de Julio de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2002.pdf>

En el sector de las confecciones, las empresas posicionan sus productos de acuerdo con los diseños, los materiales y las texturas usadas en su elaboración, además, existen empresas en este sector posicionadas en la elaboración de prendas cómodas y multiusos.

Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva y por ende su posicionamiento en razón de una entrega rápida, así como del servicio de asesoría.

Es de anotar que, la imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición. Es por esto que, las empresas hoy en día deben esforzarse cada vez más por conseguir una ventaja diferencial, que les permita posicionarse en el mercado.

9.3 OBJETIVOS DEL MARKETING

- **Volumen y utilidades.** Incrementar sus utilidades en un 30% para el 2009, tomando como base volúmenes de ventas en las ciudades de CALI por valor de \$382.320.736, PALMIRA \$41.630.252, BUGA \$25.050.016 Y TULUA \$40.962.936, en donde se desarrollara, el plan de cobertura.
- **Periodo.** Crecer un 7% anual en cantidades producidas hasta el 2014, los precios se estimaran teniendo en cuenta la inflación.
- **Equidad de la marca.** Cambiar la imagen de la marca, en la presentación de la etiqueta, resaltando el nombre de la marca, ya que actualmente esta tiene el diseño de un rostro, el cual desvía el protagonismo de la marca. Implementar avisos P.O.P en los puntos de venta, para destacar las prendas de las otras marcas.
- **Clientes.** Desarrollar un plan de cobertura de ventas para atraer nuevos clientes por medio del catalogo y la pagina web.
- **Nuevos productos.** Ampliar el portafolio de productos, donde se incluyan prendas complementarias que son elaboradas con la misma calidad y texturas que se utilizan para las pijamas y prendas multiusos, tales como blusa licra, ropa deportiva, ropa interior y así poder satisfacer las necesidades de sus clientas.

9.3.1 Mezcla de marketing

➤ **Producto.** Mantener un continuo mejoramiento en la calidad de las prendas, variedad y exclusividad de diseños y siempre estar a la expectativa de los cambios en las tendencias del mercado.

➤ **Plaza.** Ampliar la cobertura del mercado empleando el Net Work Marketing en Cali, Palmira, Buga, Tulua ya que esta es una modalidad de distribución directa de productos en el mercado, basada en una estructura en red de representantes independientes que además de vender a otros, compran los productos para sí. Crear una página Web que permita incrementar la participación del mercado, ya que por medio de esta, la empresa podrá llegar a un mayor número de clientes que utilizan con alguna frecuencia la red. Estos usuarios se convertirán en clientes potenciales a los cuales se podrán dirigir estrategias comerciales. Como características especiales, este portal ofrecerá al cliente la opción de consultar el portafolio de productos ofrecidos por TALLAS, realizar cotizaciones en línea y ver la lista de precios de los productos, realizar pedidos entre otras consultas. Dicha página será muy interactiva, se diseñara de manera muy creativa y se mantendrá actualizada constantemente.

➤ **Precio.** Manejar una estrategia de precio bajo que sea adecuado y competitivo, para de esta forma obtener una ventaja competitiva diferencial en el mercado.

La empresa en las temporadas bajas realizara estrategias de precios promocionales donde sus productos estarán con descuentos del 30% y 50%, con el fin de fomentar las ventas y reducir los inventarios.

➤ **Promoción y comunicación.** Generar mayor recordación y posicionamiento de la marca frente a la competencia.

TALLAS manejará dos medios publicitarios en **revistas** y **emisoras** radiales. Dentro de las revistas estarán almacenes LA 14 y almacenes FLAMINGO, anualmente se publicaran 4 ediciones (Navidad, día de la mujer, día de la madre y ofertas). En las emisoras radiales Boom F.M. y Romance F.M. se emitirán 8 cuñas por día en la ciudad de Cali y en las poblaciones aledañas y se distribuirán de la siguiente forma: 4 en las horas de la mañana, 2 en la tarde y 2 en la noche, el costo total anual de esta publicidad tiene un valor de 15 millones de pesos e incluye temporadas especiales (día de la madre, día de la mujer y navidad).

Se implementara **material P.O.P.** (Point of Purchasing) en los almacenes de cadena que incluirán: habladores, pendones y afiches que serán repartidos en los nichos de mercado, ya que la empresa no cuenta con ninguno de estos medios

publicitarios en la actualidad y que son de gran importancia para la marca puesto que se realiza en el lugar donde el consumidor compra.

Por medio de los **catálogos** se desarrollara una campaña de venta y publicidad directa, ya que de esta forma podemos llegar a los hogares, empresas, universidades, etc. generando comodidad a los clientes que cuentan con poco tiempo para salir de compras.

Se creara una **página Web** para TALLAS en donde se integren los planes globales de la empresa, el objetivo principal de esta es promover las ventas y a su vez hacer publicidad para generar ventaja competitiva.

TALLAS realiza promociones en fechas especiales como el tijeretazo de almacenes SI, donde realiza ofertas de pague 1 lleve 2, con este tipo de promoción se beneficia de la gran publicidad que realiza directamente el almacén, sin cargarle costos al fabricante, a su vez del alto flujo de clientes que frecuentan el establecimiento, esto ayuda a que los clientes conozcan la marca.

9.4 ESTRATEGIA DE PRODUCTO / MARCA

9.4.1. Mercado objetivo. El mercado objetivo tiene en cuenta las mujeres entre 20 a 59 años, las cuales tienen capacidad de compra y están ubicadas en niveles socioeconómicos 2, 3,4 y 5 de Cali, Palmira, Buga y Tulua. Estos segmentos serán abarcados por medio del net work marketing (ventas por catalogo) y página Web.

9.4.2. Atributos del producto. Las pijamas se utilizan para dormir y las prendas multiusos se utilizan para descansar o para realizar actividades informales (ir al supermercado, salir a caminar, llevar el hijo al colegio, etc.), las texturas de sus telas son suaves entre estas esta la franela y la licra, su composición es 65% algodón, 35% poliéster y 5% elastano (que le da elasticidad a la tela). El algodón da la suavidad y frescura; el poliéster durabilidad. Los tonos de las pijamas son suaves y los tonos de las prendas multiusos son colores medios, fuertes, sus telas son con estampación en cuadros, bolas, flores, rayas, etc. También se maneja una variedad de diseños en pantalón largo, pescador, short y batola.

9.4.3. Estrategia Central. La estrategia Central de TALLAS se enfoca en ampliar la cobertura del mercado y lograr un posicionamiento en el mercado de las pijamas y prendas multiusos en la Ciudad de Cali.

TALLAS sirve a sus clientes como un aliado confiable, brindándoles lealtad, calidad y economía. Se asegura de que sus clientes tengan lo que necesitan para hacer funcionar sus negocios lo mejor posible, con el máximo de eficiencia y confiabilidad.

Siempre se debe estar a la vanguardia de lo que esperan las clientes en cuanto, calidad, diseños, colores y precios.

9.5 PROGRAMAS DE SOPORTE AL MARKETING

9.5.1 Plan de ventas por medio del net work marketing. TALLAS implementara un nuevo sistema de ventas por medio del **net work marketing (ventas por catalogo)**, este método es muy bueno, ayuda a generar nuevos ingresos a la empresa, “es una vitrina abierta al cliente las 24 horas” y beneficia a madres cabezas de familia, pensionadas o mujeres trabajadoras que se encuentran en oficinas y que desean tener un ingreso extra al del trabajo cotidiano.

TALLAS cuenta con una base de datos de clientas mayoristas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Cali, Palmira, Buga, Tuluá. Que están interesadas en manejar la venta por catálogos, pues este es un medio práctico para trabajar, donde se puede mostrar la variedad de los productos, diseños y colores, a su vez las clientas se favorecen ya que algunas de ellas no cuentan con un gran capital y por tal motivo no pueden tener en existencia todo la variedad de los diseños, también se benefician por que no tienen que manejar los stock de inventarios que les queden y su rotación será constante.

Tallas creara un departamento de ventas por catalogo, donde se manejara inventarios y diseños diferentes a los que se manejan con los almacenes de cadena.

El departamento se constituye por un gerente de zona, una (1) supervisoras en Cali, una (1) en Palmira, una (1) en Buga, una (1) en Tuluá, un asistente de sistemas, dos asistentes de bodega.

La gerente regional será la encargada de supervisar que las zonas estén creciendo, que las supervisoras estén motivadas, que el producto que se esta ofreciendo sea de satisfacción para el cliente, ella se encuentra ubicada en la ciudad de Cali donde esta la empresa. El pago de la gerente será un básico, auxilio de transporte, más 1% de comisión, ella debe recoger el 85% de la cartera que se encuentra dispersa entre las supervisoras que se desempeñan en las seis zonas.

Las supervisoras son las encargadas de buscar asesoras de venta que quieran tener un ingreso extra, ya sean amas de casa, madres cabeza de hogar, pensionadas, o mujeres que se desempeñan trabajando en oficinas, clínicas, etc. Las supervisoras al igual que la gerente regional gana auxilio de transporte y el comisión 1% pero cada supervisora gana por su zona. Entonces si la supervisora abre 10 clientes gana por la cartera que recoja de estas.

Las asesoras de venta son las que llegan al cliente final, brindándoles a estos la comodidad de no tener que desplazarse. Estas asesoras ganan por topes de venta, de \$150.000 hasta \$499.000 el 25%, de \$500.000 hasta \$799.000 el 30% y de \$800.000 en adelante 35% de la venta. Las asesoras adicional a esto por cada referidas (efectivas que se vinculen) obtendrán un 3% de descuento en la factura, si son 2 referidas 4% y si son 3 o mas el 5% de descuento en la factura.

Los asistentes de sistema serán los encargados de recibir los pedidos, revisarlos, facturarlos y atenderán cualquier inquietud de los clientes. Los asistentes de bodega serán los encargados de mantener al día los inventarios de los productos, separar por orden de pedidos, y realizar los despachos de estos.

Se desarrollaran 4 catálogos al año de las colecciones y aparte se manejaran 2 catálogos al año que tienen los stock de inventarios de colecciones pasadas. Los catálogos se manejaran por medio de campañas, estas son para establecer los tiempos de entrega, agilizar la venta, controlar y dar tiempo a realizar el producto.

Un catalogo maneja 3 campañas cada 21 días. El segundo catálogo maneja la nueva colección más, el inventario que quede la colección pasada con este se realiza rebajas y así sucesivamente con el tercero y el cuarto catalogo.

En total son 18 campañas que se desarrollaran al año.

Durante los 21 días, la gerente regional, las supervisoras y las asesoras de ventas, recogerán la cartera.

La empresa realizara encuentro de motivación donde cada 2 campañas, se les informara a las supervisoras como va la empresa, se escucharan las opiniones de ellas, se les transmitirá lo importante que son ellas para la empresa, se entregaran premios por topes de ventas y se realizaran capacitaciones en cuanto a las ventas. Asimismo las supervisoras se encargaran de realizar, encuentros de motivación para las asesoras de cada zona que les corresponda, realizaran premios por topes de ventas y las capacitaran en cuanto a las ventas.

Para iniciar con esta red de venta TALLAS, seleccionara una de sus clientes mayoristas, para que se desempeñen como líderes, por zonas ya que estas han trabajado con el producto y tienen experiencia de este, y pueden transmitir a sus clientes con seguridad, el excelente producto que se ofrece.

TALLAS incursionara solo con Cali, Palmira, Buga y Tuluá, para analizar como evoluciona este nuevo plan de ventas.

➤ **Website.** TALLAS implementara una **pagina web**, es un gran beneficio para agilizar las ventas con los clientes que están en el resto del país, ya que ellos pueden ingresar a ver los diseños, los colores, las tallas, que se están manejando en el momento y podrán realizar los pedidos. Se puede llamar también "vitrina virtual" las 24 horas, pues cualquier usuario que navegue en internet y este buscando prendas intimas, pijamas o prendas multiusos, dentro de su primera opción estará el ingresar a un buscador, entre estos esta el mas importantes y reconocidos a nivel mundial como lo es GOOGLE, el usuario con solo dar pijamas, prendas multiusos o prendas intimas, encontrara a TALLAS y podrá ingresar a la pagina para conocer los productos que maneja esta.

Se debe tener presente que si la marca no cuenta con un grado de recordación y posicionamiento fuerte y desea crear la página web, necesita tener de apoyo un buscador reconocido a nivel mundial como lo es GOOGLE.

TALLAS firmara un contrato con GOOGLE pues este ayuda a que la búsqueda sea más óptima y que la marca alcance una presencia rentable y exitosa.

Hay que tener presente que los clientes en la web son diferentes a nuestros clientes tradicionales. Esto significa que hay oportunidades de ampliar el negocio.

Dentro del mismo departamento de ventas por catalogo, funcionara la pagina web, la colección que se manejara será igual que la del catalogo, y sus precios también.

➤ **Publicidad**

- **Avisos de comunicación.** La distribución de TALLAS se encuentra en almacenes de cadenas tales como: almacenes la 14, almacenes SI, almacenes flamingo, y nichos de mercados en la región andina. Siendo que lleva entre 20 y 25 años negociando con estos almacenes, no ha demostrado un fuerte interés en la parte de comunicación en los puntos de venta entre estos los avisos P.O.P. No se puede decir que por no tener estos avisos la los productos no se vendan, pero si se debe reconocer que los avisos P.O.P (habladores, pendones, afiches, etc), ayudan a influenciar al momento de hacer la compra, genera una importancia en la marca, atrae al consumidor a si sea por curiosidad, para una próxima compra, da organización al stand, pues las clientas ubican la marca donde debe ir la prenda y no la dejan tirada en cualquier stand.

Por tal motivo TALLAS implementara los avisos P.O.P, en sus puntos de venta (habladores, pendones y afiches).

9.6 DOCUMENTOS FINANCIEROS

9.6.1. Presupuesto de las Estrategias. Con este presupuesto se pretende alcanzar las metas de ventas y los objetivos establecidos de mercadotecnia para Tallas. Es así como se ha destinado \$43.640.000 para realizar las estrategias de comunicación, con la finalidad de incrementar su utilidad y obtener un buen posicionamiento en el mercado esta actividad se llevara a cabo a partir del 2009. Los costos de ventas para este mismo año se estiman en \$144.623.838. En total el plan de mercadotecnia se presupuesta por la suma de \$ 188.263.838. Esto es un 14% del total del incremento por ventas en las zonas mencionadas.

Tabla 18. Presupuesto del plan de mercadotecnia para tallas

| PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADOTECNIA PARA TALLAS | | | |
|---|-------------|--------------------|------------------------------|
| HERRAMIENTA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA | \$ | | PORCENTAJE PPTO TOTAL |
| PUBLICIDAD | | | |
| PÁGINA WEB | 3.000.000 | | |
| GOOGLE | 300.000 | | |
| RADIO | 15.000.000 | | |
| REVISTA | 16.000.000 | | |
| MATERIAL P.O.P | 3.830.000 | | |
| CATALOGOS | 3.200.000 | | |
| BOLSAS PUBLICITARIAS | 2.310.000 | | |
| TOTAL PROMOCIONES | | 43.640.000 | 8,91% |
| COSTOS DE VENTAS | | | |
| SALARIO BASICO | 15.600.000 | | |
| PROGRAMA DE INCENTIVOS DE VENTAS (1% GERENTE, 0,2% POR CADA SUPERVISORA Y 25% ASESORA) | 129.023.838 | | |
| TOTAL COSTOS DE VENTAS | | 144.623.838 | 29,52% |
| ESTIMACION DEL PRESUPUESTO TOTAL | | 188.263.838 | |
| ESTIMACION DE VENTAS TOTALES PRIMER AÑO | | 489.963.940 | |
| PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA COMO % DE VENTAS | | 38,42% | |

Las actividades que se realizaran en el Plan de Mercadeo cuentan con el apoyo del propietario y todo lo que se planea y ejecuta es con su aprobación.

9.6.2 Proyecciones de Ventas. A continuación se relacionan las ventas incrementales que la empresa tiene proyectadas para el 2009 son las que se presentan en la tabla 14, esta muestra que la empresa deberá desarrollar del 2009 – 2013 los mercados de Cali, Palmira, Buga y Tulúa por medio del Net Work Marketing. Para el 2009 la empresa incrementará sus ventas en \$489.963.94. Este valor se proyecta teniendo en cuenta solo el valor de las ventas por catálogo en las ciudades mencionadas, es de anotar que, además de estas ventas de **Tallas** genera un volumen de ventas proveniente de su cobertura actual del mercado a través de puntos de ventas y almacenes de cadena en diferentes ciudades, entre estas la región Andina (Medellín, Cali, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Armenia, *Ibagué*, Neiva, Popayán, Pasto) y en el pacifico con Buenaventura. Por tanto, \$489.963.940 es la cifra que especifica las ventas proyectadas por la estrategia de Net-Work Marketing que se llevaría a cabo en Cali, Palmira, Buga y Tulúa en el período considerado por el presente plan de mercadeo.

Con base en la proyección de ventas del 2009, se proyectaron las ventas a cuatro (4) años más. La estimación se realizó teniendo en cuenta un incremento en el precio de venta del 7% y un incremento en la cantidad anual vendida del 7% en el 2010, 8% en el 2011 hasta conseguir un incremento en las cantidades producidas del 11%. Los cálculos se presentan en la Tabla 19. Es de anotar que estos volúmenes de ventas se generan del plan de mercadeo implementando las ventas por catálogos en las ciudades de Cali, Tulúa, Buga y Palmira.

Teniendo en cuenta los requerimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto se realizo el presupuesto de inversiones, este incluye el capital de trabajo que consta de las materias primas necesarias para la producción del primer mes y de los costos de ventas que implican los salarios tanto de la gerente y las supervisoras, y la inversión en la publicidad del proyecto. Dado lo anterior, las inversiones que se deben hacer para llevar a cabo este proyecto se presentan en la tabla 20.

Tabla 19. Proyección de Ventas

| | UNIDADES | PRECIO UNITARIO PROMEDIO | VENTAS TOTALES |
|------|----------|-----------------------------|----------------|
| 2009 | 19.090 | 25.666 | 489.963.940 |
| 2010 | 20.426 | 27.463 | 560.959.715 |

| | | | |
|------|--------|--------|-------------|
| 2011 | 22.060 | 29.385 | 648.245.047 |
| 2012 | 22.061 | 31.442 | 693.656.472 |
| 2013 | 24.268 | 33.643 | 816.433.667 |

Tabla 20. Inversiones

| | PRESUPUESTO ANUAL |
|--------------------|--------------------------|
| Capital de Trabajo | 25.000.000 |
| Pagina web | 3.000.000 |
| Google | 300.000 |
| Radio | 15.000.000 |
| Revista | 16.000.000 |
| Material P.O.P | 3.830.000 |
| Catálogos | 3.200.000 |
| Bolsas | 2.310.000 |
| TOTAL | 68.640.000 |

Los costos unitarios de las pijamas se proyectaron con una inflación del 7% y son los establecidos para el 2009 por el propietario de la empresa, se pronostica que inicialmente se tenga un crecimiento en unidades vendidas del 7% y que este porcentaje se incremente en un 1% por año, hasta llegar al 2010 con un crecimiento de las ventas del 10%. **Ver Tabla 21.**

Los costos de producción para el primer año ascienden a \$209.344.758. Estos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 21. Costos de producción

| | UNIDADES | COSTO UNITARIO PROMEDIO | COSTOS PRODUCCION |
|------|-----------------|--------------------------------|--------------------------|
| 2009 | 19.090 | 10.966 | 209.344.758 |
| 2010 | 20.426 | 11.734 | 239.678.813 |
| 2011 | 22.060 | 12.555 | 276.972.837 |

| | | | |
|------|--------|--------|-------------|
| 2012 | 22.061 | 13.434 | 296.375.579 |
| 2013 | 24.268 | 14.374 | 348.834.056 |

Los gastos administrativos lo constituyen el salario mensual del dos (2) asistentes de bodega, el auxiliar de sistemas y el de la directora regional, también se tiene en cuenta el auxilio de transporte para las supervisoras, y elementos como: la papelería, los servicios de agua y energía, que para este proyecto se calcularon en \$2.500.000 por año para un total de gastos administrativos por valor de \$27.700.000.

Los gastos de venta corresponden a los incentivos por ventas que se ofrecen a las asesoras, supervisoras y a la directora regional. Estos gastos se pronostican en \$144.623.838.

Teniendo en cuenta los datos anteriores se estimó el Estado de Resultados que se presenta en la Tabla 22.

El estado de resultados nos muestra que el desarrollo de los mercados de Cali, Palmira, Tulúa y Buga por medio de ventas por catálogo le produciría a la empresa una utilidad neta después de impuestos por valor de \$70.391.974 en el 2009 y esta cifra aumenta hasta alcanzar en el año 2013 un valor de \$157.116.838.

También se observa en el Estado de Resultados que la utilidad bruta representa en promedio durante los cinco (5) años el 57% de las ventas. La utilidad neta antes de impuestos representa en el primer año de ejecución del plan el 24% de las ventas y en promedio durante los cinco años proyectados es de 26%.

Con el Estado de Resultados y el valor de las inversiones necesarias para iniciar el proyecto se realizó el flujo de caja que se presenta en la Tabla 23.

Teniendo en cuenta los valores que arroja el Flujo de Caja y la Tasa Mínima Atractiva de Retorno de la Inversión del 20% que espera el propietario de Tallas, se realizaron los cálculos de la Tasa Interna de Retorno de este proyecto y del Valor Presente Neto. Este proyecto arrojó una TIR de 121%, superior a la Tasa de Oportunidad del propietario de Tallas que es del 20%. El 121% es la rentabilidad propia del proyecto. Dado que la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, se puede concluir que este proyecto es viable económicamente.

El Valor Presente Neto para este proyecto es de \$198.964.576, este es el valor resultante de descontar a una tasa del 20% los flujos de fondo del proyecto. \$198.964.576 es la utilidad extraordinaria que genera el proyecto a precios de hoy. Este es el exceso de la rentabilidad determinada por la tasa de rentabilidad esperada del inversionista.

Tabla 22. Estado de resultados proyectado

TALLAS

| | 2.009 | 2.010 | 2.011 | 2.012 | 2.013 |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| INGRESOS POR VENTAS | 489.963.940 | 560.959.715 | 648.245.047 | 693.656.472 | 816.433.667 |
| (-)COSTO DE M/CÍA VENDIDA | 209.344.758 | 239.678.813 | 276.972.837 | 296.375.579 | 348.834.056 |
| UTILIDAD BRUTA | 280.619.182 | 321.280.901 | 371.272.210 | 397.280.893 | 467.599.611 |
| (-) GASTOS DE VENTA | 144.623.838 | 154.747.506 | 165.579.832 | 177.170.420 | 189.572.349 |
| (-) GASTOS ADMINISTRATIVOS | 27.700.000 | 29.639.000 | 31.713.730 | 33.933.691 | 36.309.049 |
| UTILIDAD NETA ANTES IMPTOS | 108.295.344 | 136.894.395 | 173.978.648 | 186.176.782 | 241.718.212 |
| IMPUESTOS (35%) | 37.903.371 | 47.913.038 | 60.892.527 | 65.161.874 | 84.601.374 |
| UTILIDAD NETA DESP. IMPTOS | 70.391.974 | 88.981.357 | 113.086.121 | 121.014.908 | 157.116.838 |

| | | | | | |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| MARGEN BRUTO | 57% | 57% | 57% | 57% | 57% |
| MARGEN SOBRE VENTAS | 22% | 24% | 27% | 27% | 30% |

Tabla 23. Flujo de caja proyectado

TALLAS

| | 2.008 | 2.009 | 2.010 | 2.011 | 2.012 | 2.013 |
|----------------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| UTIL. NETA DESP. IMP | | 70.391.974 | 88.981.357 | 113.086.121 | 121.014.908 | 157.116.838 |
| TOTAL | 0 | 70.391.974 | 88.981.357 | 113.086.121 | 121.014.908 | 157.116.838 |
| (-)INVERSIONES | 68.640.000 | | | | | |
| FLUJO DE CAJA | -68.640.000 | 70.391.974 | 88.981.357 | 113.086.121 | 121.014.908 | 157.116.838 |

TIR 121%

VPN 198.964.576

Tabla 24. Calendario de mercadotecnia para tallas

| MEDIOS | ENERO | | | | FEB | | | | MARZO | | | | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOS | | | | SEP | | | | OCT | | | | NOV | | | | DIC | | | |
|-----------------------------|-------|---|---|---|-----|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|--|--|--|-----|--|--|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | |
| PROGRAMAS DE MERCADOTE CNIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RADIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUBLICIDAD GOOGLE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| REVISTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MATERIAL P.O.P Y CATALOGOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

10. PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS

Con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos en el proyecto y las estrategias corporativas y operativas se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos en el proyecto y las estrategias corporativas y operativas se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

10.1 IMPLEMENTACIÓN

Se debe tener en cuenta la importancia que tiene la estructura organizacional en cuanto a sus políticas internas, desarrollo y capital de la empresa, ya que deben ajustarse a la estrategia elegida, con el propósito de garantizar una ejecución óptima.

Para TALLAS es importante promover y manejar el trabajo en equipo, logrando de esta manera que la empresa se mantenga en un ambiente laboral armónico y funcione exitosamente.

10.2 CONTROL

- Establecer un manual de funciones específicas y asignarlas a cada empleado para que este sea más eficiente y productivo.
- La empresa debe establecer unas metas de cumplimiento de las labores asignadas a cada empleado y medirlas a través de unos indicadores de gestión, los cuales se deben analizar mensualmente para verificar el cumplimiento de las estrategias planteadas.
- Delegar a un equipo de trabajo, el control de los pedidos que se realizaran por Net Work Marketing (catálogos) y la pagina web, ya que este debe ser independiente al equipo de ventas tradicional, para garantizar el eficiente servicio de entrega a tiempo del producto.

10.3 EVALUACIÓN

La evaluación de las estrategias se realizará mediante un modelo de análisis de ventas donde el Gerente de Mercadeo deberá analizar, controlar y evaluar la tendencia de las ventas, la calidad del producto, la distribución y el servicio al cliente que se le brinda, todo esto para verificar que se estén cumpliendo las estrategias de la mezcla de mercadeo.

Se evaluará el impacto de la publicidad, la página web y el Net Work Marketing para determinar su eficiencia y progreso.

➤ **Datos secundarios** Los datos secundarios utilizados de primera mano fueron las investigaciones realizadas anteriormente por personas interesadas en el desarrollo del presente tema, así como la Información suministrada por el DANE.

➤ **Datos primarios** La información suministrada directamente por el propietario de la empresa, sirvió como apoyo para el presente documento, así como la el record de ventas de los últimos años.

10.4 ÍNDICES DE EVALUACIÓN

Sirven para establecer en cualquier momento que tan optimo ha sido el plan estratégico dado a la empresa tanto en su aspecto administrativo como operativo. Se recomienda evaluar estos índices en períodos cortos, con el objetivo de tomar los correctivos necesarios oportunamente y de esta forma asegurar el éxito esperado al final de cada período.

11. PLAN DE CONTINGENCIA

Teniendo en cuenta la posibilidad de que exista un cambio en el ambiente competitivo, el cual es la entrada de competidores de prendas multiusos y sustitutos dirigidos a nuestro segmento de mercado, vigilar sus acciones de asignación de precios y de promoción, resultados de ventas, percepciones del consumidor y preparar recomendaciones para el plan del año siguiente. A su vez, se debe evaluar el cumplimiento de las estrategias trimestralmente. Si en dicha evaluación, se encuentra que los resultados no son los esperados, se debe tomar las medidas correctivas correspondientes a la estrategia en sí, que no este apalancando el crecimiento de la empresa como tal.

12. CONCLUSIONES

- Es importante para TALLAS reconocer que no solamente sus ventas y por ende sus utilidades dependen de atender a los almacenes de cadena y nichos de mercado, sino también abarcar otros segmentos por medio de las estrategias del Net Work Marketing y la pagina web, ya que así se generan beneficios muy favorables, representados en mayor volumen de venta por producto y por ende, mayores ganancias. Dentro de este enfoque se puede recomendar que no solo es posible expandir su crecimiento al mercado objetivo elegido sino también a otros segmentos de mercado que se encuentren a nivel nacional.
- El sector de las confecciones no presenta barreras de entrada para nuevos competidores, por tal motivo es indispensable mantener el posicionamiento adquirido en el mercado objetivo, en el cual sobresale la excelente calidad y variedad de los productos que TALLAS maneja.
- Las preferencias y gustos del mercado cambian constantemente debido a muchos factores influyentes como la moda, los gustos, la cultura, las preferencias, la temporada, entre otros, por eso siempre se debe estar a la vanguardia en cuanto a publicidad, diseños e Imagen se refiere.
- Para TALLAS el adecuado posicionamiento es uno de los factores determinantes para ganar participación en el mercado, por tal motivo es importante invertir adecuadamente en recursos de publicidad, promoción e Imagen de forma permanente, lo cual permita que los clientes tengan presente la marca al momento de tomar la decisión de compra.

RECOMENDACIONES

- Para satisfacer las expectativas de crecimiento corporativo de TALLAS, es importante mantener la calidad exigida por el mercado objetivo, buscando siempre superar sus expectativas y ofrecerle una mejor calidad, reconociendo la importancia que el mercado le proporciona a la innovación en las líneas de producto, como hasta el momento se ha venido desarrollando.
- Aunque TALLAS actualmente se preocupa por escuchar las observaciones del cliente, resulta importante diseñar y desarrollar un programa de fidelización de clientes, que permita mantener un contacto constante con ellos y de esta forma poder ofrecerle mayor valor agregado en el momento de atender sus inquietudes, expectativas y reclamos, transmitiéndoles que son importantes para la empresa.
- En el momento de hacer la evaluación y control del plan de mercadeo estratégico se recomienda tener en cuenta, que al observarse alguna falencia en el cumplimiento de las metas se debe hacer uso de un plan de contingencia que ayude a superarla.
- Se recomienda hacer una inversión de sistematización integrada de control donde se pueden analizar todos los clientes, proyectar un aumento en las ventas desde el punto de vista de inventarios, flujo de caja y exigencias de capital ayudando a reducir los riesgos y las improvisaciones.

BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA SERNA, Oscar León, Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. 3 ed. Santiago de Cali: Prensa Moderna, 1999. 547 p.

HIEBING, Román Jr.; COOPER, Scout W.. "Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia México: McGraw Hill, 1992. 325 p.

Índice de ingresos de la mujer en Colombia en el año 2006, DANE. Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.

Informe sector textil [en línea]: Análisis Económico de la Semana. Medellín: Crediseguro S.A., enero 21 de 2008 [Consultado 19 de Julio de 2008]. Disponible en Internet:
<http://www.crediseguro.com.co/descarga/InformeSectorTextilEnero2008.pdf>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Santafé de Bogota, D.C.: ICONTEC, 2002. 104 p. NTC 1486.

KOTLER, Philip, Mercadotecnia, México: Prentice-Hall, 1996. 826 p.

RAIGOSO RUBIO, Angélica. Importaciones Chinas no sólo son textiles En: La República, Bogota D.C.; (05, Sep., 2005); p. 2 B.

Red de gestores sociales una estrategia nacional de trabajo colectivo [en línea]: Se han perdido 1.415 puestos Bogotá, D.C.: Consejería Presidencial de Programas Especiales, 2004 [Consultado 19 de Julio de 2008]. Disponible en Internet:
<http://www.rgs.gov.co/noticias.shtml?x=23454>

RIES, Al y TROUT, Jack. Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia, Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1998. 263 p.

WALKER, Orville. Marketing Estratégico, enfoque de toma de decisiones México: McGraw Hill, 2005. 431 p.